

BAB II

Pengalaman Mobilitas dan Berorganisasi Multinasional

Ada banyak peristiwa menarik di organisasi multinasional berkaitan dengan perbedaan budaya anggotanya. Baik permasalahan atau pengelolaan konflik, beberapa peristiwa tersebut dipengaruhi pengalaman ke luar negeri. Bab kedua ini diawali dengan deskripsi profil masing-masing subjek penelitian. Kemudian dilanjutkan dengan deskripsi tekstural dan deskripsi struktural individu atas latar belakang dan pengalaman selama mobilitas hingga bergabung bersama organisasi multinasional. Deskripsi tekstural dan deskripsi struktural kemudian digabungkan untuk menggambarkan keseluruhan alur subjek penelitian.

Bab ini menjelaskan bagaimana peristiwa di lingkungan kerja organisasi multinasional dimaknai tiap subjek penelitian. Deskripsi tekstural dan struktural tiap subjek atau secara keseluruhan menggunakan kategorisasi :

1. **Anggapan Terhadap *Strangers*** yang meliputi motivasi ke luar negeri, interaksi, penilaian, dan kualitas yang merubah relasi subjek terhadap *strangers*.
2. **Ragam Budaya dalam Organisasi Multinasional** meliputi orientasi nilai budaya spesifik organisasi; apakah lebih menekankan pada *Tujuan dan Kepentingan* individu atau kelompok, *Informasi dan Identitas* individu atau kelompok, *Group Task* atau *Relational Task*, serta implikasi nilai individualistik - kolektivistik pada organisasi.
3. **Dialektika Relasional** yang meliputi kontradiksi-kontradiksi spesifik yang dirasakan subjek di lingkungan kerja multinasional. Subjek merasakan adanya kontradiksi atas *Harapan dan Kemampuan, Otonomi dan Keterikatan, Jabatan*

dan Pribadi , Hal Baru dan Terprediksi, Kehidupan Publik dan Relasi Pribadi, Penilaian dan Penerimaan, Ekspresif dan Non Ekspresif

4. Elemen Kompetensi Komunikasi Antarbudaya yang meliputi pengetahuan interaksi antarbudaya sebagai implikasi mobilitas EM, ketrampilan subjek mengidentifikasi *strangers*, mengelola *facework* dan menyelesaikan konflik dalam lingkungan multinasional.

Penelitian ini dilaksanakan di *International Relations Office (IRO)* Universitas Muhammadiyah Malang, *Office of International Affairs (OIA)* Universitas Gadjah Mada, *International Relations (IR) Department* dan Bahasa Indonesia untuk Penutur Asing (BIPA) Universitas Muhammadiyah Malang. Pemilihan tempat berdasarkan pertimbangan bahwa tempat tersebut menjadi lingkungan kerja alumnus dimana mereka mempunyai interaksi langsung dengan *strangers*. Artinya, terdapat sistem kerjasama, koordinasi, dan pembagian tugas dalam satu program kerja antara alumnus dan *strangers*. Misalnya dalam *IR Department* Universitas Muhammadiyah Malang, subjek dan *strangers* mempunyai kedudukan yang sama menjadi staf pengajar, selain juga subjek pernah menjadi Kepala Program Studi yang membawahi *strangers*. Atau di IRO, alumnus bersama 60 *strangers* menjadi representator program kerjasama pemerintah Amerika di Indonesia dalam program *USA Peace Corps*.

Dalam lingkungan kerja multinasional, peraturan, hak, dan kewajiban alumnus dan *strangers* berlaku sama. Peneliti mengamati, tidak ada perlakuan khusus dari atasan pada alumnus atau orang-orang tertentu. Walaupun di awal kerjasama, terdapat masa orientasi atau pengenalan *strangers* pada budaya organisasi atau kultur lokal setempat.

A. Profil Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah alumnus penerima beasiswa Erasmus Mundus. Selama mobilitas, mereka menjadi staf atau mahasiswa pertukaran pelajar. Paska mobilitas, mereka bekerja dalam lingkungan kerja yang mempunyai interaksi tinggi dengan rekan dari kewarganegaraan berbeda. Dengan kondisi tersebut, keterwakilan informasi atas data pengamatan dan wawancara dinilai cukup.

Subjek	PS	TDE	TSW	AS	MI	DAP
Keterangan						
Jenis Kelamin	Laki-laki	Laki-laki	Laki-laki	Perempuan	Laki-laki	Laki-laki
Pekerjaan	Staf OIA, Koordinator Program Mobilitas Norwegia, Mahasiswa	Dosen, Praktisi, Peneliti	Kabag. Imigrasi IRO dan Supervisor USA Peace Corps	Staf IRO dan CL USA Peace Corps, Mahasiswa	Staf IRO dan CL USA Peace Corps	Dosen BIPA
Usia	25 Tahun	33 Tahun	33 Tahun	26 Tahun	28 Tahun	28 Tahun
Pendidikan	Politik & Pemerintahan	Hubungan Internasional	Pend. Bahasa Inggris	Pend. Bahasa Inggris	Pend. Bahasa Indonesia	Pend. Bahasa Inggris
Agama	Islam	Islam	Islam	Islam	Islam	Islam
Asal	Jakarta	Kota Batu	Kabupaten Malang	Kabupaten Malang	Lombok Tengah	Kab. Blitar
Jenis Beasiswa	Erasmus GATE 2013	<i>One More Step & MOVER 2nd call 2013</i>	<i>One More Step & MOVER 2nd call 2013</i>	<i>One More Step & MOVER 2nd call 2013</i>	<i>One More Step & MOVER 2nd call 2013</i>	<i>Swap and Transfer & One More Step 2014</i>
Host University	University of Tampere, Finlandia	Universidade do Minho, Portugal	University of La Rochelle, Perancis	Lublin University of Technology, Polandia	Lublin University of Technology, Polandia	Universidade Do Porto - Portugal
Durasi Mobilitas	12 Bulan	1 Bulan	1 Bulan	1 Bulan	1 Bulan	1 Bulan

1. Subjek Penelitian PS

PS adalah penerima beasiswa Erasmus GATE 2013 di University of Tampere - Finlandia. Saat ini menjadi koordinator program di *Office International Affairs* (OIA)-UGM khususnya untuk *Norwegia Exchange Mobility*. PS adalah mahasiswa UGM Jurusan Politik dan Pemerintahan. Sebelumnya, pria kelahiran 25 tahun lalu tersebut bergabung dalam Badan Penerbitan dan Pers Mahasiswa Balairung UGM. PS juga menjadi Menteri Jurnalistik di Korps Mahasiswa Politik dan Pemerintahan-FISIPOL UGM. Ia sempat mempelajari tari Bali di Unit Tari Bali-UGM.

Tahun 2010 PS mengikuti *Asian International Model United Nations* di Peking University-Beijing. Pengalaman pertama sebagai delegasi Indonesia menjadi titik balik kepercayaan diri PS. Walaupun ia mengakui saat itu kemampuan bahasa inggrisnya minim, ia mulai belajar untuk menempatkan diri dan beradaptasi.

PS melanjutkan pengalaman ke luar negeri dengan mengikuti *World Leadership Conference* di Singapura tahun 2011, *United Nation Women's Programme* di Duksung Women's University-Korea Selatan 2012, hingga akhirnya menerima beasiswa *Erasmus GATE* 2013. Interaksi PS dengan *strangers* tetap tinggi lantaran keikutsertaannya menjadi staf OIA-UGM. Beberapa kali bahkan PS menjadi koordinator kegiatan dimana pesertanya berasal dari luar negeri.

Salah satu kegiatan yang dikoordinir PS misalnya *Eco-Tropical Summer Program 2015*. Kegiatan tersebut berisi rangkaian program kuliah, kunjungan lapangan, dan wisata yang dapat diikuti mahasiswa dari seluruh dunia untuk

mengenal lanskap dan ekosistem Kota Yogyakarta. Kegiatan yang diadakan tiap tahun tersebut mengharuskan PS bekerjasama dengan baik dengan para mahasiswa asing, karena mereka harus membuat action plan di akhir kegiatan. Selepas program, mahasiswa asing tersebut diharapkan mengenal lingkungan, budaya, masyarakat Yogyakarta, dan menyumbangkan gagasan untuk beberapa masalah yang lokal. Terlebih, PS harus meninggalkan kesan baik dan informasi yang positif karena mahasiswa asing tersebut bisa menjadi duta promosi UGM, Yogyakarta, dan Indonesia sekembalinya ke negara masing-masing.

2. Subjek Penelitian TDE

TDE adalah penerima beasiswa EM *One More Step & 2nd Call 2013* di Universidade do Minho-Portugal. Kaprodi Hubungan Internasional-UMM 2011 tersebut juga mengajar *Australian Consortium for In-Country Indonesian Studies (ACICIS)* dan Ketua *Indonesian Association of International Relations (IAIR)*.

TDE pernah memenangkan beasiswa kompetisi riset dari lembaga *think tank* pemerintahan Jepang, *Japan Institute of International Affairs* (2009-2010). Kompetisi dalam bidang Hubungan Internasional tersebut terbuka untuk akademisi dari seluruh dunia, yang akhirnya hanya meloloskan dua kandidat dari Indonesia, TDE, dan dari Georgia-Eropa Timur. Pengalaman dan *network* yang dibangun TDE di Jepang membawanya pada banyak kesempatan hingga membuka lembaga konsultan pendidikan China-Indonesia di *Gaga China Education Consultant* secara mandiri. Bahkan TDE juga dipercaya sebagai Kepala *Centre for East Asia Studies (CEAS)* Jurusan Hubungan Internasional-UMM.

TDE dilahirkan dari ibu keturunan Jawa dan ayah dari keturunan Tiong Hoa. Masa kecil TDE yang dihabiskan dalam lingkungan heterogen, membuatnya peka terhadap toleransi, sikap menghormati, dan mudah beradaptasi. Namun di masa kecil, ia merasakan sedikit banyak perbedaan perlakuan terkait status keturunan campuran yang dimiliki, sehingga mempunyai kepribadian *introvert*. TDE menceritakan, *“Pengalaman saya mungkin bukan diskriminasi ekstrem. Tetapi sebagai manusia yang perasa dan sensitif, saya peduli dengan perbedaan perlakuan. Misalnya ketika imlek saya diberi angpao Rp. 50 ribu, sepupu diberi Rp. 100 ribu. Apa perbedaan antara saya dan dia? Apakah karena saya keturunan campuran?”*

Hingga di bangku kuliah S1 Jurusan Sosiologi, banyak dosen yang telah menamatkan dari luar negeri dan menginspirasi TDE. Namun dengan ketidakpercayaan diri, TDE hanya mengumpulkan informasi beasiswa dan tidak pernah mendaftar. Ketika melanjutkan pendidikan di Program Magister Departemen Sosiologi Universitas Muhammadiyah Malang, TDE mulai mendapati banyak rekan sejawatnya mempunyai pengalaman dan karir akademik ke luar negeri. Akhirnya, TDE mengikuti sebuah kompetisi riset di Jepang dan lolos. Pengalaman tersebut meningkatkan kepercayaan diri TDE hingga perjalanan ke luar negeri menjadi sering dilakukan, khususnya ke Negara Asia Timur sesuai bidang pendidikannya.

Beasiswa EM menjadi sebuah kesempatan yang diburu TDE karena menawarkan pengalaman dan karir ke Eropa. Sebagai *staff exchange*, TDE banyak memulai pengalaman berkolaborasi dengan pengajar Eropa untuk mengajarkan materi Hubungan Internasional. Padahal, latar belakang keilmuan

TDE adalah Asia Timur. Namun, TDE berhasil melalui periode pertukaran staf tersebut hingga tetap menjalin koneksi dengan para staf di UMinho. Bahkan selepas periode EM, banyak rekan pengajar TDE dari luar negeri diundang untuk mengajar di UMM. Tentunya, lingkungan khas UMM yang berbeda dengan luar negeri menjadi cerita yang bisa diamati dan dikritisi dari segi keilmuan dan kompetensi komunikasi antarbudaya.

3. Subjek Penelitian TSW

TSW menerima beasiswa EM *One More Step & 2nd Call 2013 di University of La Rochelle-Perancis* selama satu bulan. Ia menjadi peserta pertukaran staf di kantor yang mempunyai lingkungan kerja multinasional. Saat ini menjadi Kabag Imigrasi International Relations Office (IRO)-UMM dan pengajar *American Corner* serta *Language Center*. TSW juga menempuh pendidikan di Magister Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan UMM tahun 2011.

Sejak kecil, pria yang lahir dan besar di Malang tersebut telah mempunyai keinginan untuk bepergian ke luar negeri. Hingga pemilihan jurusan pendidikan di S1 Bahasa Inggris UMM, merupakan salah satu upayanya untuk mempermudah keinginan tersebut. TSW juga sebelumnya menjadi staf di *Language Center*, sebuah lembaga bahasa yang membekali mahasiswa UMM dalam ketrampilan berbahasa inggris. Di lembaga tersebut, TSW banyak berinteraksi dengan orang asing yang berkolaborasi menjadi *native speaker* untuk materi *English for Specific Purpose*.

Hingga akhirnya, TSW ditarik Asisten Rektor Bidang Kerjasama Luar Negeri Soeparto, M.Pd. untuk membantu pengembangan *International Relations Office* (IRO)-UMM. Di lingkungan kerja baru tersebut, mobilitas TSW ke luar negeri semakin meningkat lantaran berbagai keperluan kerjasama pendidikan, seni, atau budaya dengan pihak luar negeri. Interaksi TSW dengan orang asing juga semakin sering berkat beberapa kegiatan yang harus dipersiapkan bersama.

Saat ini juga tengah dilaksanakan staf IRO untuk berkolaborasi dengan 60 anggota *United State of America Peace Corps*, sebuah program unggulan Amerika Serikat dalam menjembatani budaya dan membangun pemahaman atas Amerika Serikat. Di dalam misi yang telah diinisiasi kembali sejak 2010 tersebut, TSW dan anggota IRO harus membina hubungan, bekerjasama, bahkan berdampingan selama 10 minggu serta menyelaraskan peserta asing dengan kehidupan masyarakat lokal.

Perbedaan latar belakang dan budaya menjadi tantangan tersendiri untuk TSW serta rekan-rekan IRO. Mereka menjaga keharmonisan demi visi dan misi sosial pemerintah USA, dengan UMM sebagai *host Pre-Service Training* dan *Community Liaison* (CL) hingga 2017.

4. Subjek Penelitian AS

AS menerima beasiswa EM *One More Step & 2nd Call 2013* di Lublin *University of Technology* di Polandia. Selama satu bulan, AS menjadi *staff exchange* dan bekerja dengan lingkungan multi nasional. Saat ini AS menjadi staf IRO-UMM serta *CL American Peace Corps*. Setelah menamatkan S1 Jurusan bahasa Inggris di UMM, AS bergabung menjadi staf IRO.

5. Subjek Penelitian MI

MI adalah penerima beasiswa EM *One More Step & 2nd Call 2013* di Polandia sebagai *staff exchange*. Sebelumnya, MI bergabung dengan staf IRO di unit Bahasa Indonesia untuk Penutur Asing (BIPA) tahun 2010. Lulusan Pendidikan Bahasa Indonesia tersebut awalnya merasakan rendah diri lantaran di lingkungan multinasional IRO, dia menjadi satu-satunya yang mempunyai dasar pendidikan Bahasa Indonesia.

Keinginan untuk mengikuti beberapa program pertukaran atau beasiswa ke luar negeri dirasakan lebih sedikit diantara orang yang mempunyai latar belakang pendidikan selain Bahasa Indonesia. Ditambah, dia pribadi menyadari kemampuan Bahasa Inggris-nya sangat kurang saat itu.

Hingga akhirnya semakin banyak akademisi di lingkungan IRO yang berasal atau pernah ke luar negeri, membuat MI termotivasi mengikuti seleksi EM. Ternyata, kekhawatiran MI tidak terbukti dan dia berhasil mendapatkan kesempatan untuk bekerja dengan orang asing di lingkungan internasional, selama satu bulan di Lublin University of Technology Polandia. Selepas program pertukaran, MI merasa semakin percaya diri. Kemampuan berinteraksi dengan orang asing dan bahasa inggrisnya juga dirasakan semakin meningkat. Maka MI semakin bersemangat dan berani berada di lingkungan multinasional dengan menjadi pengajar di BIPA-UMM.

Saat ini melalui BIPA-UMM, MI berkolaborasi dengan mahasiswa asing demi melestarikan Bahasa, Seni, dan Budaya Indonesia. Selama enam hingga 12 bulan, MI membantu dan menjadi koordinator 16 peraih beasiswa dari pemerintah Indonesia untuk mempersiapkan laporan dalam bahasa Indonesia,

atau berbagai pentas seni dan budaya tradisional. Karena peserta BIPA adalah dari seluruh dunia, MI seringkali merasakan perbedaan budaya, pemikiran, atau orientasi nilai. Namun MI tetap berusaha memahami pluralisme tersebut dan tetap bekerjasama demi melaksanakan menyelesaikan program kerja BIPA dari pemerintah.

6. Subjek Penelitian DAP

DAP, penerima beasiswa EM *Swap and Transfer & One More Step* 2014 di Universidade do Porto-Portugal. Pria kelahiran Blitar ini menjadi staf IRO-UMM sejak 2012. Lahir di sebuah kota kecil, DAP menyukai olahraga sepak bola dan mempunyai keinginan untuk pergi ke luar negeri, seperti Portugal, dimana bintang sepak bola Cristiano Ronaldo berasal. Ia mengambil Jurusan Pendidikan Bahasa Inggris untuk mempermudah komunikasinya jika suatu saat berinteraksi dengan masyarakat asing.

Setelah lulus S1, DAP menjadi staf IRO-UMM dan sering berinteraksi dengan *bule*. Bahkan DAP kemudian mendapatkan kesempatan untuk tinggal selama satu bulan sebagai *staff exchange*, bekerja di Kantor Urusan Internasional Universidade do Porto. Pengalaman bekerja dengan orang asing kembali diaplikasikan DAP di IRO-UMM hingga menjadi CL *American Peace Corps*.

B. Deskripsi Tekstural Individu

1.1. Deskripsi Tekstural Subjek Penelitian PS

1.1.1. Anggapan Terhadap *Strangers*

Bagi PS, sekolah atau karir di luar negeri awalnya dianggap sebagai pengalaman mahal dan kompetitif. Titik balik PS berani mendaftar beasiswa EM adalah melihat banyaknya orang di sekitarnya yang telah berhasil lolos seleksi EM. Selain itu, PS juga menilai peminat dan pesaing beasiswa EM saat itu belum populer, masih sedikit.

PS menilai Eropa sebagai wilayah dengan budaya khas yang sangat berbeda dengan Indonesia. Mereka menggambarkan karakter modernitas dan individualistik, sedangkan Indonesia merepresentasikan sebuah negara berkembang dengan kultur kolektivistik yang kental. Perbedaan budaya tersebut memotivasi PS untuk berpergian sendiri ke hampir separuh negara Eropa dan berbaur dengan masyarakat lokal. Dengan bergabung bersama komunitas *couchserving*, PS tinggal di rumah lokal, belajar bahasa, atau masakan lokal.

Fase adaptasi atas gegar budaya dialami PS ketika tiba di luar negeri dan ketika kembali ke luar negeri. Bayangan betapa sekolah di luar negeri adalah prestasi yang tidak semua orang bisa mewujudkan, menjadi motivasi dan kegembiraan PS. Fase *honeymoon* tersebut diakui PS berlangsung sekitar dua minggu. Setelahnya, PS mengalami fase *crisis*, terutama ketika belum terbiasa dengan makanan dan jam makan khas Finlandia yang sangat teratur. Tidak semua makanan diakui PS cocok dengan selernya. Di Indonesia, PS juga tidak selalu teratur untuk makan pada jam-jam tertentu. Di Finlandia, makanan khas dengan rasa keju dan saus tomat. Restoran atau kantin juga hanya menyediakan makan

pada jam tertentu dengan durasi yang tidak lama. Namun perlahan, PS menyadari bahwa ia yang harus menyesuaikan karena melihat sisi positif dari keteraturan dan komposisi gizi makanan Finlandia. PS tidak melakukan perlakuan khusus untuk membiasakan diri. Ia hanya membutuhkan waktu dan membiasakan diri menikmati masakan dan jam makan orang Finlandia.

Di akhir mobilitas Erasmus Mundus, PS mengaku senang dengan kebiasaan hidup bersih, keramahan, dan cara bergaul orang Finlandia yang terbuka dan lugas. Ia mulai mengalami ambivalensi ketika menyadari periode pertukaran belajar akan segera berakhir. Ternyata, hal yang ia khawatirkan terjadi ketika kembali di Indonesia. Pada tahap *re-entry*, ia merasa sebenarnya lebih nyaman bergaul dengan orang Finlandia, tinggal di lingkungan yang bersih, dan akrab dengan banyak pelajar dari mancanegara. Ia merindukan masa mobilitas, namun tidak dapat berbuat apapun selain tetap menjaga komunikasi dengan rekan mancanegara dan berusaha mendapatkan beasiswa kembali di jenjang pendidikan selanjutnya. Akhirnya, ia mengintegrasikan diri kembali dan melakukan re-sosialisasi pada masyarakat setempat. Organisasi multinasional juga dipilih menjadi tempat re-sosialisasi karena dianggap mendekati budaya di luar negeri. Misalnya sikap saling menghormati, multibudaya, terbuka, dan banyak interaksi dengan masyarakat dari luar negeri.

Dari pengalaman berkeliling ke hampir seluruh Eropa dan Asia Tenggara, PS menyadari perbedaan budaya sebagai hal yang umum, khas, dan perlu dihormati.

“Kita tidak boleh menilai budaya orang lain dengan perspektif pribadi. Orang lain membutuhkan ribuan tahun supaya mereka mempunyai budaya tertentu. Jadi menurut saya, penilaian hanya untuk pendapat pribadi.”

Kalau penilaian pribadi sudah disebar ke orang lain, sangat tidak baik.”

PS menilai, orang Indonesia yang terbiasa dengan keragaman budaya lebih mudah beradaptasi di luar negeri. Namun ia mengakui kesamaan latar belakang budaya tetap menjadi elemen yang membuat hubungan lebih cepat akrab. Misalnya dengan sesama alumnus EM, ia merasa adanya pola pikir yang lebih terbuka dan positif. Ketika saling bercerita tentang pengalaman di luar negeri, sesama alumnus memaknai sebagai berbagi informasi. Namun jika ia bercerita dengan orang yang bukan alumnus, ia merasa dikesan sombong dan pamer.

PS merasakan, adanya kelas pembekalan bahasa dan budaya pada lingkungan multinasional sangat penting. Selain memperlancar transfer ilmu karena penggunaan bahasa yang sama, PS merasa lebih bisa memprediksi atau menoleransi respon komunikasi *strangers* yang mungkin tidak sesuai dengan budayanya.

1.1.2. Ragam Budaya dalam Organisasi Multinasional

PS merasakan kenyamanan dengan budaya di Finlandia yang berkarakter individualistik. Selain masih banyak *strangers* dari budaya tersebut di OIA, seluruh staf diakui PS mempunyai pengalaman ke luar negeri. Hal ini membuat iklim interaksi organisasi lebih demokratis, *open mind*, dan fleksibel. Uniknya, karakter budaya kolektivistik tetap menjadi ritual organisasi. Kebersamaan dibina dengan rapat rutin tiap semester atau seringnya rapat bersama di luar kantor.

“Misalnya setelah program musim panas kemarin, kita mengajak seluruh staf untuk kunjungan bersama. Juga terdapat sisa dana program sekitar seratus atau dua ratus ribu rupiah. Dana tersebut kemudian kami bagi bersama. Meskipun kecil jumlah dananya, yang penting ada nilai kebersamaan dan perasaan saling menghargai, karena staf telah

membantu administrasi dan beberapa urusan terkait pelaksanaan program.”

Budaya organisasi di OIA sekalipun terbuka, juga masih mempunyai konsep *pakewuh* sebagai wujud penghormatan sebagaimana ciri masyarakat *large power distance*. PS menjelaskan, meskipun tidak ada aturan tertulis, namun penghormatan terhadap senior sangat dijaga dalam praktek relasional organisasi. Hal ini tercermin dalam observasi peneliti ketika meminta ijin untuk foto lokasi. Meskipun atasan tidak berada di tempat, namun staf menyarankan untuk menunggu ijin atasan keesokan harinya. Hal tersebut sebagai cermin adanya penghormatan pada atasan yang berwenang memberi atau menolak ijin.

Dalam berinteraksi dengan *strangers*, diakui PS terdapat pola-pola kebudayaan dari perilaku mereka. Pola tersebut kadang menjadi penilaian dan prediksi di awal hubungan dengan *strangers* dari budaya yang sama. Namun PS menekankan, dirinya akan tetap melihat sifat personal. Adapun *judgement*, yang disadari PS selalu ada dalam interaksi,

lebih dijadikan sebagai petunjuk untuk memberi penekanan atas informasi tertentu. Misalnya orang Korea atau Cina yang sering bermasalah dengan visa akan lebih sering diingatkan tentang detil administrasi visa.

1.1.3. Dialektika Relasional

PS merasakan kontradiksi secara umum ketika berinteraksi dengan *strangers*, atau dalam kehidupan berorganisasinya. Pengalamannya di luar negeri membuat PS merasa lebih mampu mengidentifikasi motivasi seseorang membina hubungan. Ia secara pribadi cenderung menyukai hubungan pertemanan yang

intim dan berlangsung lama. Namun ia banyak menemui orang-orang yang hanya membina pertemanan demi mendapatkan manfaat tertentu.

“Saya jenis pribadi yang cenderung tertutup, sehingga apatis terhadap orang asing. Saya menyukai interaksi atau berbagi. Tapi ketika sudah mengarah ke pertemanan, saya mulai apatis akankah hubungan pertemanan bertahan lama? Saya lebih suka pertemanan yang tidak hanya bertemu sehari dan berakhir begitu saja,” terangnya.

Sedangkan dalam bekerja di lingkungan organisasi multinasional, ketika ingin bersikap otonom PS juga harus tetap kompromistis dan membagi informasi dengan organisasi. Hal tersebut diakui sebagai karakter khas masyarakat pada budaya kolektivistik. Misalnya ketika membangun konsep diri, ia merasa tidak bisa menonjolkan diri karena akan dipandang negatif. Juga ketika menyelesaikan konflik, ia sebenarnya ingin dominan karena yakin dengan pemikirannya. Namun PS menceritakan, di sebuah organisasi segala keputusan harus dikompromikan bersama.

Berkaitan dengan agenda, PS mengakui lebih menyukai pola kerja yang terjadwal dan terprediksi sebelumnya. Namun dalam lingkungan multinasional, PS banyak menemui informasi, respon, atau agenda yang di luar prediksi. Diakui PS, hal tersebut karena perbedaan budaya seperti karakter, orientasi budaya, pola pikir, atau waktu.

1.1.4. Elemen Kompetensi Komunikasi Antarbudaya

Bagi PS, budaya Eropa kental dengan pluralisme. Ia merasa beruntung mendapatkan beasiswa EM karena memberi kesempatan, program, dan infrastruktur cukup untuk mengenal tiap budaya tersebut. Ia menceritakan, tingkat mobilitas *strangers* di Eropa jauh lebih tinggi daripada di Asia. Bukan

saja dari penjuru negara Eropa, PS banyak menemui pelajar dari Amerika, Australia, Asia, dan Afrika di kampusnya. Hal tersebut berbeda ketika ia ke lingkungan akademik di Korea Selatan atau Singapura yang mayoritas hanya menemui *strangers* Asia.

Selama mobilitas, ia banyak berpergian ke negara-negara Eropa. Hampir separuh negara Eropa telah ia kunjungi sendiri. Selama bepergian, ia tinggal, membaur, berinteraksi dengan masyarakat lokal. Ia menuturkan,

“Seperti yang saya katakan, keuntungan Erasmus adalah banyak kesempatan untuk berinteraksi dengan orang asing dari berbagai macam negara. Apalagi saya sering berpergian dengan komunitas couchserving. Jadi saya lebih mengetahui sejarah, makanan lokal, atau bahasa lokal karena berbaur langsung dengan masyarakat.”

Selain mengenali ragam bahasa, pengalaman ke luar negeri membuat PS lebih mudah mengenali *strangers*. Ia bisa mengidentifikasi asal *strangers* bahkan hanya melalui cara berpakaianya.

“Cara berpakaian orang Australia lebih ke gaya pantai atau musim panas. Sedangkan orang Amerika atau Jerman yang di Indonesia, lebih suka memakai batik. Kemudian orang Korea, lebih sering memakai pakaian yang berwarna-warni dengan banyak aksesoris,” ujar PS memberi contoh karakter berpakaian *strangers*.

PS juga mempunyai banyak pengetahuan tentang sejarah, *landmark*, makanan, atau budaya internasional. Pengetahuan itu, diakui PS memudahkan dirinya ketika memulai percakapan dengan *strangers*. PS juga lebih menghormati keragaman budaya dan tidak mudah memberi penilaian pada *strangers*. Ketika ia menemui sebuah informasi atau perilaku berbeda, PS berusaha empati dan memberi respon yang tidak menjatuhkan. PS menyadari, setiap perilaku mempunyai alasan yang mungkin tidak sesuai dengan orientasi budaya tertentu. Namun perilaku tersebut bukan berarti salah jika kita bisa memahaminya.

Ketika menghadapi perbedaan pendapat, PS lebih suka merasionalkan pendapat dengan mengemukakan alasan teknis atau situasi. PS tidak mempertahankan ego, mengemukakan kewenangan pribadi, atau menghubungkan dengan identitas kultural satu pihak. PS memandang positif dan menghormati keragaman budaya. Sebagaimana kecintaannya pada Indonesia yang semakin bertambah selama di luar negeri, ia juga menyadari kemungkinan rasa tersebut juga dirasakan *strangers*. Karenanya, PS menghindari pembicaraan yang menyinggung atau mengarah pada informasi negatif negara dan budaya *strangers*.

1.2. Deskripsi Tekstural Subjek Penelitian TDE

1.2.1. Anggapan Terhadap *Strangers*

TDE dilahirkan dalam lingkungan budaya pluralisme Jawa-Tiong Hoa dan Islam-Kristen. Lingkungan heterogen tersebut membuat TDE terbiasa untuk menjaga toleransi, saling menghormati, dan peka terhadap keragaman budaya. Budaya kolektivistik di Indonesia atau Asia yang kental TDE rasakan adalah elemen keselarasan dan kebersamaan. Sayangnya, TDE mengungkapkan hal tersebut kadang menghambat realisasi diri seseorang. TDE menirukan respon staf ketika mendapat kesempatan untuk anggota organisasi,

“Untuk kesempatan ini, Pak TDE sepertinyanya lebih tepat. Begitulah biasanya rekan menyerahkan satu kesempatan pada saya. Saya sebenarnya berharap mereka yang memanfaatkan kesempatan tersebut, karena saya sudah pernah. Jadi, semua staf pernah merasakan kesempatan yang sama,” harapnya.

Sikap untuk lebih berorientasi pada identitas kelompok, sebagaimana ciri masyarakat kolektivistik juga menular pada pribadi TDE. Ia cenderung lebih suka

memperkenalkan diri sebagai bagian dari kelompok pada beberapa kesempatan. Padahal, ia juga bisa membawa identitas pribadi pada sebuah acara, misalnya memperkenalkan diri sebagai peneliti daripada staf sebuah organisasi. Selama ini, identitas personal hanya digunakan TDE dalam kepentingan pribadi. “*Tapi jika dalam konteks bisnis, saya memakai identitas personal,*” terangnya.

Bagi TDE, keinginan untuk belajar atau berkarir di luar negeri sebenarnya sudah menarik minatnya sejak di bangku kuliah strata-1. Baginya, luar negeri layaknya lingkungan yang lebih kompetitif dan lebih maju. Dorongan itulah yang membuat TDE bersemangat dan antusias di masa awal menerima beasiswa EM. Fase *honeymoon* tersebut semakin nyata dirasakan tatkala banyak rekan kerja TDE yang berasal dari negara-negara Eropa. TDE merasa telah menciptakan suatu jaringan internasional yang potensial bagi karirnya. Namun ketika bersosialisasi, beberapa kali TDE mengalami fase krisis akibat adanya perbedaan pengetahuan dan gaya komunikasi. Di Portugal, Indonesia yang dikenal sebagai negara penginvansi Timor-Timor dikenal dengan asumsi negative. Ketika beberapa kali sejarah tersebut dipertanyakan pada TDE, ia merasa ada sentiment pribadi yang membuatnya tidak nyaman bergaul. Perlahan, TDE mulai menemukan cara untuk menghadapi pertanyaan konfrontatif tersebut, dengan lebih sopan dan kesan positif yaitu dengan mengemukakan hubungan dua negara saat ini yang telah baik.

Menjelang akhir periode EM, TDE merasa puas telah menyelesaikan tugas sebagai staf pengajar sekaligus mendapat banyak ilmu baru sebagai bekal jenjang karirnya. Sedikit menyayangkan waktu yang singkat, TDE bagaimanapun harus melewati fase ambivalensi tersebut. Setiba di tanah air, TDE merasakan beberapa

ketidaknyamanan akibat kebiasaan di luar negeri yang tidak bisa ia lakukan di Indonesia. Pada fase *re-entry* ini TDE memisalkan adanya perlakuan yang *judgemental* di Indonesia. Masyarakat Indonesia dinilai TDE terlalu mengagungkan orang Barat dan tidak percaya diri pada potensi pribadi. Gaya komunikasi orang Indonesia yang berbelit-belit, tidak jelas, dan ambigu juga membuat TDE tidak lagi bisa lugas mengekspresikan diri. Namun TDE menyadari, ia harus cepat beradaptasi, bersosialisasi kembali, dan berkompromi dengan budaya, terutama gaya komunikasi orang Indonesia.

1.2.2. Ragam Budaya dalam Organisasi Multinasional

Dalam kehidupan sosial dan karir, luasnya jaringan menjadi kunci penting bagi TDE. Terlebih dalam lingkungan kolektivistik, TDE mengakui banyak kesempatan karir atau akademik yang ia dapatkan dari informasi orang-orang di sekelilingnya. Salah satu prakteknya, TDE juga memanfaatkan jaringan di Asia untuk membuka lembaga konsultan pendidikan Giga China Education Centre. EM sendiri, dijadikan TDE sebagai batu lompatan untuk mengembangkan jaringan di Eropa. Hasilnya, ia pernah diundang seorang relasi untuk mengadakan sebuah kuliah tamu di Georgia, wilayah Eropa Utara.

Dalam lingkungan multinasional, meskipun TDE berusaha mengakomodir kebudayaan asing, namun ia harus berlaku dominan untuk menjaga nilai budaya lokal.

“Banyak dosen luar negeri yang masuk ke UMM. Sebagai tuan rumah, kita yang mengontrol kerjasama, peraturan, atau apapun yang terkait dengan pekerjaan. Meskipun kita juga menyesuaikan dengan cara kerja mereka.”

TDE beranggapan, meskipun keragaman budaya selalu ada, namun seseorang bisa memulai hubungan dari persamaan budaya. Misalnya apakah dua orang bertemu dalam satu forum, lokasi, tujuan, hobi, atau pendapat; akan selalu ada nilai kesamaan dari sebuah hubungan. Hal tersebut bisa menjadi gerbang komunikasi yang diakui TDE selalu dimanfaatkan untuk membuka percakapan.

Tidak hanya budaya, perbedaan orientasi juga diakui TDE dapat memicu konflik. Sedangkan dalam lingkungan kerja, mustahil untuk melakukan penghindaran dengan kerja. Maka ia lebih memilih tindakan kompromistis demi mencapai kesepakatan bersama. TDE juga lebih memilih untuk menjaga jarak dengan orang yang pernah terkait konflik. Namun TDE tetap positif dan beranggapan bahwa jika satu sisi dirinya tidak cocok, bukan berarti dengan sisi lainnya juga tidak bisa selaras. TDE mencontohkan, ada hal yang bisa ditolerir dari pribadi seseorang. Mungkin seseorang cenderung tertutup jika diajak berbincang, namun orang tersebut bisa jadi sangat baik menjaga rahasia pertemanan.

1.2.3. Dialektika Relasional

Contoh kontradiksi yang dirasakan TDE di organisasi multinasional, ketika mengambil keputusan berdasarkan suara terbanyak. Meskipun setiap alternatif solusi mempunyai resiko, belum tentu suara terbanyak lebih baik dari minoritas. Namun TDE tidak bisa otoriter memaksakan kehendak karena menilai kentalnya pengaruh jarak kekuasaan di Indonesia. TDE menjelaskan, adanya kekuasaan implisit pada pihak yang lebih tua, lebih senior, atau lebih banyak.

Sekali lagi TDE menekankan, hal tersebut mengurangi kesuksesan seseorang untuk membangun konsep diri yang mandiri.

Budaya kolektivistik dirasakan TDE kurang menghormati adanya perbedaan. Seseorang yang menonjol lebih diasumsikan negatif. Karenanya, seseorang seperti terhambat untuk memajukan diri jika kelompok belum bergerak pada arah atau kecepatan yang sama. Seseorang juga kurang merasa percaya diri bahkan untuk mengakui kelebihan diri sendiri dibanding orang lain. Hal inilah yang menurut TDE menjadi akar rendah diri orang Asia secara umum ketika merefleksikan pada kemajuan bangsa Barat.

Pengalaman selama di Eropa membuat TDE terbiasa otonom, mandiri, dan bebas berimprovisasi untuk mengerjakan tanggung jawab dengan cara sendiri. Namun di Indonesia, TDE tidak bisa mengerjakan sesuatu tanpa memperhatikan pendapat orang lain. TDE juga mengungkapkan kecenderungannya pada hal-hal pribadi. Namun budaya bermasyarakat di Indonesia juga dipengaruhi jaringan sebagai penentu kesuksesan. TDE tidak memungkiri, berkat jaringan jugalah ia mendapat kesempatan beasiswa EM. TDE memilih untuk selektif menciptakan dan memanfaatkan jaringan

TDE mengungkapkan selalu bersikap terbuka membagi informasi dan kesempatan pada orang lain sekaligus secara strategis melindungi informasi diri. Misalnya, ia terbuka menyebarkan informasi beasiswa, akses pribadi, atau memberi rekomendasi pada mahasiswa. Namun ia tidak serta merta melibatkan atau membagi informasi pribadi, seperti keluarga, pada orang-orang tersebut.

1.2.4. Elemen Kompetensi Komunikasi Antarbudaya

TDE merasa kepercayaan diri lebih meningkat paska mobilitas. Ia juga lebih bisa berlaku fleksibel dan strategis dalam menyesuaikan diri dengan sosial sebagaimana ia fokus mengaktualisasikan diri. Seberapa pun berbeda nilai budaya, TDE mengungkapkan tetap harus mempunyai nilai otonom dan positif dalam pengembangan diri. TDE menegaskan, *“Untuk pengembangan diri yang terkait dengan orang lain seperti hubungan sosial, saya lebih terbuka. Sedangkan untuk pengembangan diri pribadi, saya lebih otonom.”*

Dalam pengelolaan konflik, pengalaman bergaul dengan *strangers* membuat TDE merasa lebih mampu mengontrol respon diri. Ia tidak selalu berlaku dominan dan lebih menoleransi konflik yang mungkin timbul akibat perbedaan nilai budaya. Dalam menghadapinya, TDE lebih mementingkan komunikasi demi mencapai pemahaman bersama.

TDE juga menambahkan bahwa toleransi antarbudaya sangat penting dalam lingkungan kerja. Dengan intensitas dan durasi pertemuan panjang, TDE selalu memperhatikan sifat individu di atas penilaian umum. Sekalipun seseorang tidak baik dalam satu sisi kepribadian, TDE menilai ada sisi lain yang bisa ditolerir. TDE memilih membina hubungan dalam aspek tertentu yang dirasa cocok dan tidak mengaitkan diri pada aspek lain dari orang yang sama jika dinilai negatif. Ia mengungkapkan, pemahaman pada seseorang selalu membutuhkan proses dan mempunyai kemungkinan berubah. Karenanya TDE selalu memelihara hubungan baik sekalipun pada hal-hal tertentu membatasi keterkaitan relasi.

1.3. Deskripsi Tekstural Subjek Penelitian TSW

1.3.1. Anggapan Terhadap *Strangers*

Anggapan TSW pada luar negeri awalnya sangat pesimis ketika ia kecil. Besar di Kabupaten Malang, membuatnya merasa menjadi anak kampung yang tidak mungkin berkesempatan pergi ke luar negeri. Namun lingkungan IRO mempertemukannya dengan banyak orang yang sering bermobilitas ke luar negeri. Sebagai staf, ia juga merasa termotivasi melihat banyak rekan, junior, atau adik kelas ke luar negeri. Akhirnya, ia memberanikan diri mengikuti seleksi EM.

Ketika dinyatakan berhak menerima beasiswa EM, TSW merasakan fase *honeymoon* dan menganggap mobilitas tersebut sebagai kesempatan besar. Tidak berlangsung lama, apa yang dibayangkan tentang modernitas Perancis ternyata tidak sesuai dengan kenyataan. Ia mulai mengalami kesulitan mendapatkan beberapa kebutuhan yang biasanya di Indonesia sangat mudah didapatkan dimanapun. Misalnya untuk mengisi pulsa, mencetak dokumen, atau fotokopi; di Perancis diakui TSW sangat sulit ditemukan. Ia juga tidak nyaman dengan kebiasaan berpesta dan minum-minuman keras yang menurutnya jauh dari kebiasaan pribadinya. TSW merasakan fase krisis dan beberapa kali frustrasi. Namun perlahan, ia menemukan tempat, rekan yang memahami kepribadiannya, dan terbiasa dengan prosedur-prosedur administratif di Perancis.

Pengalaman tinggal di Perancis membuat TSW menilai kepribadian masyarakat di sana lebih terbuka dan sportif. Termasuk ketika TSW mengungkapkan penilaian negatif dan menyampaikan pada penduduk lokal. TSW pernah mengutarakan pendapatnya bahwa fasilitas publik di Perancis lebih sulit diakses pada orang lokal. Mereka merespon dengan afirmatif bahkan menjawab

masyarakat setempat juga mengalami hal yang sama. Orang Perancis juga mengungkapkan anggapan yang sama bahwa di Indonesia segala fasilitas cukup mudah ditemukan di berbagai wilayah.

Fase ambivalensi dialami TSW menjelang kepulangan ke Indonesia. Ia merasa gembira kembali akan berkumpul dengan rekan dan keluarga, namun juga khawatir meninggalkan kenyamanan budaya Perancis. Fase *re-entry* sedikit dirasakan lebih berat karena TSW lebih menyukai berinteraksi orang Perancis yang lugas dan terbuka. Bagaimanapun juga, TSW menyadari, ia harus kembali di tengah masyarakat yang mempunyai budaya berbeda. Ia berusaha menempatkan diri, berkomunikasi, dan mengikuti kebiasaan masyarakat Indonesia.

TSW menceritakan kesukaannya dengan *strangers* yang mempunyai kesamaan latar belakang. Bukan hanya dengan rekan satu daerah atau teman masa kecil, ia merasakan cenderung bergabung dengan *bule* yang mempunyai nilai budaya serupa. Ia mencontohkan, beberapa *strangers* yang suka berpesta sering memberi undangan untuk bergabung. TSW mengiyakan, namun tidak pernah datang. Ia merasa pesta bukan budaya yang sesuai dengan nilai dan norma yang dianutnya.

1.3.2. Ragam Budaya dalam Organisasi Multinasional

Di IRO, TSW menceritakan banyak sikap tauladan atasan yang dijadikan contoh staf. Misalnya, atasan yang rajin bekerja, membuat staf menjadi *sungkan* dan tergerak sendiri untuk lebih rajin. Bahkan tanpa diingatkan atau ketika atasan tidak ada, budaya tersebut telah menjadi karakter staf IRO.

TSW juga menambahkan besarnya kepercayaan atasan dalam memberi kewenangan staf dalam memutuskan persoalan. Urusan imigrasi, contohnya, TSW biasa mengambil keputusan tanpa harus melibatkan atasan. Asalkan sesuai prosedur, TSW menjelaskan tidak pernah menemui masalah dari keputusannya.

Dalam menerapkan aturan terhadap staf, TSW tidak melihat ada perbedaan perlakuan. Baik alumnus UMM, mahasiswa universitas lain, atau *strangers* semuanya wajib mematuhi peraturan organisasi. Misalnya untuk memakai baju panjang, tidak ketat, dan tidak transparan. Staf juga terbiasa saling mengingatkan jika mendapati adanya pelanggaran. Bagi mereka, teguran yang merubah lebih baik dan disampaikan dengan sopan selalu dihargai dan dipahami dengan kepala dingin. Dengan kata lain, teguran tersebut tidak diterima sebagai sentimen pribadi, namun lebih pada merubah perilaku sesuai aturan bersama.

1.3.3. Dialektika Relasional

Dalam lingkungan kerja, TSW tidak bisa menolak hubungan meskipun mempunyai penilaian negatif terhadap *strangers*. Ia tetap melakukan kontak namun membatasi untuk hal-hal tertentu. Ia tetap menyapa, makan, atau karaoke bersama. Hanya saja untuk hal yang ia tidak suka, TSW akan menghindar. TSW menambahkan, ada kontradiksi yang harus dijalankan seimbang antara independensi dan keterkaitan dengan kelompok. Untuk tanggung jawab pribadi, TSW dituntut untuk mandiri. Namun ia juga harus bijak dan menyesuaikan diri ketika harus mengalokasikan waktu untuk membaur dan bersosialisasi.

1.3.4. Elemen Kompetensi Komunikasi Antarbudaya

TSW menekankan, pentingnya gaya komunikasi *low context* dalam lingkungan kerja. Ia banyak merasakan manfaat gaya komunikasi tersebut dari pengalaman dan intensitas berinteraksi dengan *strangers*. Terlebih untuk lingkungan kerja, gaya bicara yang lugas dan jelas dirasakan lebih efektif. TSW mengenang kebiasaan sebelum banyak bergaul dengan *strangers* cenderung berbelit-belit, permisif, dan menghindari komunikasi langsung jika mendapati konflik. Tapi saat ini, TSW merasakan dirinya atau anggota lain di IRO lebih berani untuk lugas berbicara. Misalnya untuk mengingatkan cara berpakaian *strangers* yang kurang sopan, TSW tanpa ragu akan langsung menegur.

Tidak jarang gaya bicara lugas menimbulkan konflik untuk diterapkan dalam lingkungan kolektivistik. Untuk menyelesaikan konflik, TSW lebih memilih gaya kompromi. Alasannya, ia hanya ingin melibatkan pihak yang berkonflik dan tidak memperlebar dengan mengaitkan orang-orang di luar masalah. Namun jika masalahnya besar dan berdampak luas, TSW akan mengintegrasikan seluruh pihak terkait dan tidak menutup kemungkinan melibatkan pihak ketiga. Langkah tersebut dinilai penting demi mendapat opini netral dan tidak terkesan bersekutu untuk menekan atau menyalahkan satu pihak.

1.4. Deskripsi Tekstural Subjek Penelitian AS

1.4.1. Anggapan Terhadap *Strangers*

Sejak 2010, UMM banyak mengangkat profil akademisi yang lolos dalam beasiswa EM. Maka ketika tahun 2012 AS menjadi staf administrasi IRO, ia banyak menerangkan pada mahasiswa UMM yang akan mengikuti seleksi

beasiswa tersebut. Dengan banyaknya rekan kerja yang mendapatkan pengalaman ke luar negeri, serta partner universitas yang berada di lingkungan IRO dari luar, semakin memotivasi AS untuk terus mengikuti seleksi beasiswa EM.

AS juga merasa minder ketika bertugas menginformasikan beasiswa EM, banyak pertanyaan dari aplikasi perihal mengapa AS sendiri sebagai staf tidak mempunyai pengalaman di luar negeri.

“Saya melihat banyak teman-teman yang lolos seleksi EM. Jadi saya harus ikut Erasmus, karena saya tidak percaya diri secara pribadi. Misalnya ketika menjelaskan ke aplikasi tentang Erasmus, saya mampu menjelaskan dengan lancar. Namun ketika mereka bertanya, saya pernah Erasmus dimana, dan kenyataannya belum pernah ikut, saya langsung tidak percaya diri.”

Menjelang kepergian ke luar negeri, AS merasa bangga dan percaya diri atas kemampuannya yang ternyata juga lolos seleksi penerima beasiswa EM. Selain merasa beruntung, *fase honeymoon* AS dipenuhi dengan optimisme karena sebelumnya mendengar pengalaman menyenangkan dari rekan lain yang terlebih dahulu mendapatkan beasiswa serupa. Namun ternyata, AS juga mengalami fase krisis terkait identitasnya sebagai muslim. Cara berpakaian yang tertutup dan belum umum bagi masyarakat di Eropa kadang dirasakan sebagai penghindaran di awal ia bersosialisasi dengan penduduk lokal. Meskipun tetap ramah, namun untuk mengarah pada hubungan lebih intim, AS merasa rekan dari luar negeri agak membatasi diri. Misalnya AS merasa lebih jarang menerima ajakan makan malam atau *nongkrong* bersama. Selain itu, AS sulit menemukan tempat beribadah yang bisa digunakan untuk shalat. Akhirnya, AS berusaha menyesuaikan diri dengan lebih terbuka dengan rekan, tidak minder dan menerima anggapan bahwa tidak seluruh masyarakat *aware* dengan nilai-nilai

agamanya, serta terbiasa melakukan shalat di kelas atau ruang kosong di sela aktivitas sehari-hari.

Setelah AS merasa nyaman, merasa diterima, dan mampu membentuk jaringan pertemanan; ada perasaan sedih menyadari periode mobilitas EM segera berakhir. Namun di lain sisi, pada fase ambivalensi tersebut ia merasa optimis akan ada kesempatan lain untuk kembali ke luar negeri. Apalagi, ia merasakan kerinduan rekan dan keluarga setelah kepergiannya ke luar negeri. Sekembalinya ke tanah air, AS yang terbiasa bergaul dengan masyarakat internasional mengadopsi gaya bicara yang lugas, apresiatif, dan jujur. Namun saat fase *re-entry*, ia sedikit frustrasi karena merasa banyak menahan diri tidak bisa mengungkapkan beberapa hal secara jujur dan lugas. AS kembali berusaha beradaptasi (re-sosialisasi) dengan mengintegrasikan diri pada gaya bicara masyarakat Indonesia. AS merasa beruntung berada pada lingkungan multinasional yang masih diwarnai gaya bicara lugas, jujur, saling menghargai, dan peka pada perbedaan.

1.4.2. Ragam Budaya dalam Organisasi Multinasional

AS mengakui dirinya sebagai pribadi yang pendiam. Bergabung dengan IRO, AS merasa baru menjadi bagian organisasi setelah dua bulan. AS menceritakan, selama mengorientasi organisasi tersebut, ia banyak terbantu dengan keramahan dan keterlibatan yang ditawarkan atasan dan para senior. Pengalaman tersebut membuatnya lebih mementingkan *relational task* daripada *group task*. Ia beranggapan, segala tugas yang dikerjakan dalam atmosfer yang kondusif dan akrab lebih membuatnya santai dan tidak terbebani.

Dalam menyelesaikan konflik organisasi, AS menilai kompromi menjadi alternatif terbaik.

“Saya lebih menyukai kompromi karena merupakan kesepakatan semua pihak. Saya pernah berkonflik dengan seorang teman hingga berdebat, akhirnya melalui kompromi kami bisa saling mengungkapkan pendapat dan keinginan masing-masing. Setelah saling mengerti, kami menemukan solusi bersama. Kami merasa lega karena solusi tersebut berdasarkan kesepakatan berdua sehingga konflik benar-benar berakhir.” tuturnya.

1.4.3. Dialektika Relasional

AS mengakui terkadang tidak mempunyai anggapan positif terhadap *strangers*. Namun dalam lingkungan kerja, AS mengakui tidak mungkin untuk melakukan penghindaran. Ia lebih membatasi diri untuk tidak banyak terkait jika mulai merasakan ketidakcocokan dengan anggota lain dalam organisasi.

Dalam bersosialisasi, AS mengakui lebih suka menghabiskan waktu bersama rekan-rekan. Namun tidak serta merta ia merasa nyaman untuk berbagi informasi pribadi pada rekan-rekan tersebut. AS mengakui, hanya bisa terbuka pada orang tertentu. Maka meskipun AS menilai dirinya mudah membaur dan membina hubungan, namun tidak semua rekannya mengetahui hal pribadi tentang dirinya.

1.4.4. Elemen Kompetensi Komunikasi Antarbudaya

Kepercayaan diri, ketrampilan berbahasa, dan kemampuan identifikasi terhadap *stranger* diakui AS menjadi elemen penting yang meningkat dari dirinya. Bukan hanya bergaul dengan *strangers*, namun AS juga lebih berani bergabung atau memanfaatkan kesempatan karir dalam *scope* internasional. AS merasa dengan kemampuan bahasa dan pengalaman di luar negeri, ia lebih

mudah membuka obrolan atau menemukan topik pembicaraan yang lebih dialogis.

AS menambahkan, jika awalnya hanya mampu mengidentifikasi bule dari fisik, sekarang AS lebih mampu mengategorisasi daerah atau negara *strangers*. Dulu, AS hanya mengategorisasi orang kulit putih dari Eropa atau Amerika. Namun saat ini ia lebih mengenali perbedaan bahasa, struktur wajah, atau karakter khas perilaku bule.

1.5. Deskripsi Tekstural Subjek Penelitian MI

1.5.1. Anggapan Terhadap *Strangers*

MI mempunyai anggapan umum *strangers* sebagai masyarakat yang lebih moderen, bebas, dan kaya. Anggapan tersebut mewarnai fase *honeymoon* di awal kedatangan MI di luar negeri. MI memang menemui beberapa fasilitas yang belum ada di Indonesia. Namun ternyata, ada beberapa gaya hidup yang membuat MI berada pada fase kritis terkait dengan kebiasaan bersosialisasi masyarakat luar negeri yaitu kebiasaan berpesta. Selain juga kesulitan lain MI adalah kemampuan berbahasa asingnya yang kurang lancar. Beberapa kali ia berada pada pesta masyarakat lokal, dan merasakan ketidaknyamanan. Akhirnya, pada fase *adjustment*, MI melakukan pembatasan ketika menerima ajakan pesta namun selalu aktif jika diajak bersosialisasi umum seperti jalan-jalan atau makan malam. Dalam keadaan yang tidak bisa menolak undangan pesta, MI yang sudah menjalin keakraban tidak sungkan lagi untuk menolak minuman beralkohol dengan pernyataan sopan dan lebih memilih hidangan lain di pesta tersebut.

Di akhir periode beasiswa EM sebagai staf, MI mengaku lega telah mampu melaksanakan target, mendapat wawasan, serta lebih lancar berbahasa asing. Kemampuan tersebut membuatnya lebih percaya diri dan lebih optimis dapat melaksanakan tugas sebagai pengajar Bahasa Indonesia untuk penutur asing di Indonesia. Namun ia mengalami ambivalensi karena sebenarnya juga merasa telah nyaman dengan lingkungan di luar negeri yang dirasakan lebih modern, menghargai orang lain, menerapkan gaya hidup sehat, bertanggung jawab, serta tertib. Ketika kembali di Indonesia, ia sedikit merasa gegar budaya lantaran banyak menemui fasilitas yang tidak setara dengan kemajuan luar negeri. Ia mulai membiasakan diri dan bersosialisasi kembali dengan masyarakat dan rekan Indonesia. MI mengaku lebih cepat melewati fase re-sosialisasi karena merasa sebenarnya kepribadiannya lebih cocok dengan gaya bergaul masyarakat Indonesia.

Berbagai pengalaman berinteraksi dengan *strangers* akhirnya membuat MI tetap menilai Indonesia sebagai tempat paling tepat untuk pribadinya. Ia lebih nyaman dengan bentuk pergaulan sosial di Indonesia. Kebiasaan berpesta masyarakat luar negeri, diakuinya ternyata hanya sekedar minum dan lebih membuang waktu. Ia tetap merasa beruntung menjadi warga negara Indonesia dengan segala keragaman dan kekayaan sumber daya di dalamnya.

1.5.2. Ragam Budaya dalam Organisasi Multinasional

MI mengakui, banyak terbantu dengan sikap atasan di IRO. Atasan di IRO menunjukkan inisiatif menjalin komunikasi terlebih dahulu dan banyak melibatkan staf baru dalam kegiatan bersama. Hal tersebut menjadikan MI

merasa diterima dan cepat membaur dengan staf lain. *“Sebenarnya Pak Parto yang memulai interaksi. Beliau melibatkan staf baru, mendekati, dan memulai komunikasi,”* jelasnya.

Kebersamaan diakui MI menjadi faktor penting berhasilnya pencapaian suatu organisasi. Ia lebih berorientasi pada *relational task* daripada *group task*. Bahkan kompetisi di dalam organisasi akan menjadi lebih *fair* jika terjalin hubungan yang saling percaya.

“Kita mengetahui kelebihan masing-masing. Meskipun hanya ada satu kesempatan dalam persaingan, kenapa harus takut membagi informasi pada orang lain atau kompetitor kita? Kalau kita merasa yakin dengan diri sendiri, kita tidak perlu takut untuk saling berbagi,” tuturnya.

1.5.3. Dialektika Relasional

MI mengakui tidak terlalu mendapati kontradiksi dalam organisasi multinasional. Ia merasakan, komunikasi dalam lingkungan antar budaya sebenarnya lebih baik karena adanya kepekaan tiap orang. Ketika mengalami konflik atau masalah, ia cenderung untuk segera menyelesaikan. Namun diakui MI, tidak semua orang, bahkan dalam lingkungan multinasional, cukup terbuka dengan kelugasan bahasa. Ia tetap harus mengedepankan kesopanan dan tutur bahasa yang tidak terlalu frontal demi meminimalisir kesalahpahaman komunikasi.

1.5.4. Elemen Kompetensi Komunikasi Antarbudaya

Sejak awal, MI menyadari kemampuan bahasa asingnya sangat terbatas. Bahkan bahasa juga menjadi sebab ketidakpercayaan MI bergabung menjadi staf IRO. MI merasa tidak diterima lantaran latar belakang keilmuannya adalah

Bahasa Indonesia, yang menurutnya jarang diperlukan dalam lingkungan multinasional. MI juga merasa pesimis mengikuti seleksi EM karena keterbatasan bahasa tersebut. Namun dengan mobilitas selama EM, MI merasa ketrampilan bahasa asing dan kepercayaan dirinya banyak meningkat. Kedua elemen tersebut banyak membantunya dalam menjadi tenaga pengajar atau supervisor bagi *strangers* yang tergabung dalam BIPA.

1.6. Deskripsi Tekstural Subjek Penelitian DAP

1.6.1. Anggapan Terhadap *Strangers*

Anggapan DAP terhadap luar negeri adalah negara dengan modernitas dan penghasil bintang idola internasional. DAP yang menyukai bola sejak kecil, awalnya ingin ke luar negeri hanya untuk bergabung dengan pesepak bola atau menginjakkan kaki di stadion bola terkenal Eropa. Hal tersebut menjadi bayangan DAP di fase honeymoon, pada awal kedatangan di luar negeri. DAP tidak terlalu merasakan gegar budaya karena mengaku telah banyak bertanya kehidupan di Portugal dari rekan yang lebih dahulu berangkat. Ia juga menganggap, kepergiannya hanya sementara sehingga hanya perlu bertahan, bukan menjadi bagian masyarakat luar selamanya. Namun tetap saja, kerinduan pada rekan di dalam negeri terkadang membuatnya mengalami fase krisis karena situasi di luar negeri yang lebih sepi, mandiri, dan individualistik. DAP mengusir kesepian dengan tetap berkomunikasi dengan rekan di Indonesia, berpergian, dan ramah demi banyak menjalin relasi.

DAP mendapati beberapa karakter spesifik *strangers* yang berbeda dengan budaya Indonesia. Misalnya, gaya komunikasi *strangers* lebih lugas. Dalam dunia

kerja, hal tersebut dinilai DAP lebih efektif untuk pembagian tugas. DAP juga mendapati kehidupan *strangers* lebih independen. Artinya, mereka cenderung lebih fokus pada pencapaian pribadi, daripada mengindahkan pendapat umum. Hal tersebut membuat DAP sedikit enggan meninggalkan luar negeri dan kembali ke Indonesia karena telah merasa nyaman. Bagaimanapun, DAP menyadari fase ambivalensi tersebut menimbulkan kerinduan pada lingkungan kerja dan kehidupan di luar negeri setelah ia kembali lagi ke tanah air. Di Indonesia, DAP kembali merasakan keadaan tidak nyaman ketika *re-entry* dan merasakan besarnya tuntutan nilai kepatutan masyarakat saat seseorang ketika mengambil keputusan. Sekalipun hal tersebut adalah keputusan pribadi seperti mengambil jurusan pendidikan. Akhirnya, pada fase re-sosialisasi, DAP berusaha lebih luwes mensinergikan kebutuhan dan keinginan pribadi dengan pendapat keluarga, rekan, atau saudara. Hal tersebut diakui sebagai upaya DAP agar tetap mendapat afirmasi positif ketika bersosialisasi dengan lingkungan.

1.6.2. Ragam Budaya dalam Organisasi Multinasional

Sebelum menjadi staf, DAP menjadi pekerja paruh waktu di IRO. Dia mendapati sikap mengayomi dan saling melibatkan diri dari staf lain. Sikap tersebut membuatnya nyaman dan menjadi salah satu pertimbangan untuk mendaftar menjadi staf IRO setelah setahun menjadi *part timer*.

Dalam organisasi, DAP merasakan *relational task* lebih penting daripada *group task*. Sebuah organisasi, menurut DAP, berdiri berdasarkan tujuan bersama. Hubungan yang baik akan membuat pekerjaan lebih cepat dan

terselesaikan dengan lebih baik. Dengan staf lain, DAP merasakan banyak persamaan karakter yang membuat hubungan pribadi lebih akrab.

Budaya di IRO diakui DAP penuh keterbukaan. Hal tersebut memudahkan anggotanya menyelesaikan konflik dan mencari mufakat. Di samping itu, sikap saling tolong-menolong dan saling mendukung membuat DAP merasa staf lain seperti keluarga. DAP menceritakan, antar staf bahkan sudah saling mengenal secara pribadi. Mereka mengetahui keluarga atau sering menghabiskan waktu bersama di luar kantor.

Sementara itu, dalam berinteraksi dengan *strangers*, diakui DAP ada beberapa penyesuaian budaya. Tidak semua perilaku, sikap, atau orientasi pemikiran DAP selalu sepakat dengan *strangers*. Namun karena menyadari DAP tidak mungkin memutuskan hubungan dalam sebuah lingkungan kerja, ia lebih membatasi diri jika pernah terlibat konflik atau ketidakcocokan.

1.6.3. Dialektika Relasional

DAP menekankan pentingnya hubungan sosial. Ia juga banyak menghabiskan waktu dengan rekan. Ia lebih menyukai hal publik atau menghabiskan waktu di tempat umum. Namun dalam membagi informasi pribadi, DAP membatasi pada orang tertentu saja.

“Saya menanyakan pendapat teman, apakah sekiranya bisa membantu masalah saya atau tidak. Mungkin saya akan bercerita sedikit tentang masalah tersebut, tetapi tetap saya batasi juga. Jangan sampai masalah tersebut meluas hingga orang yang tidak terlibat mendengar. Cukup teman saya atau pihak terkait saja yang mengetahui.”

DAP juga menyadari adanya penilaian yang tidak seluruhnya positif pada orang lain. Namun dalam lingkungan kerja, DAP menyadari tidak mungkin

memutuskan atau penghindaran hubungan. Maka DAP lebih memilih melakukan pembatasan ketika menemui ketidakcocokan pada pribadi tertentu.

1.6.4. Elemen Kompetensi Komunikasi Antarbudaya

DAP merasa kemampuannya dalam mengidentifikasi budaya *strangers* lebih akurat. DAP lebih mengetahui karakter fisik yang berbeda sekalipun dari satu daratan Eropa.

“Saya mengidentifikasi orang asing dari penampilan fisik. Misalnya, saya mengetahui warna kulit, warna dan bentuk rambut, atau wajah orang Eropa secara spesifik. Meskipun satu daratan Eropa, ada masyarakat yang mempunyai kulit putih, lebih kemerahan, atau putih pucat.”

Kemudian DAP merasa lebih mampu mengontrol diri untuk memberi respon tertentu. DAP menyadari perbedaan budaya lebih membutuhkan toleransi tinggi. Maka DAP tidak terburu-buru memberi respon, melainkan lebih menginterpretasi makna pesan. Dengan berfikir lebih, DAP mengakui pesan yang ia ciptakan lebih sopan dan solutif sehingga lebih diterima lawan bicaranya.

C. Deskripsi Struktural Individu

1.1. Deskripsi Struktural Subjek Penelitian PS

1.1.1. Anggapan Terhadap *Strangers*

Titik balik motivasi pribadi PS mendaftar beasiswa diawali dengan banyaknya orang di lingkungan yang mempunyai mobilitas ke luar negeri. Sebelumnya, PS mengakui minimnya informasi dan lingkungan yang pasif semasa SMA, kurang memotivasi untuk meneruskan keinginan ke luar negeri. Hingga akhirnya ketika kuliah di UGM, banyak rekan kuliah mendapat beasiswa

ke luar negeri. Informasi dari UGM dan fasilitas juga mudah diakses. Lingkungan baru di UGM kembali membuka mimpi PS ke luar negeri.

Sebelum menerima beasiswa EM, PS mempunyai beberapa pengalaman ke luar negeri yaitu Singapura dan Korea Selatan. Dari dua negara tersebut, PS tidak merasakan perbedaan budaya yang signifikan. Ia kemudian mencoba beasiswa EM sebagai media pertukaran budaya antara Asia ke Eropa. Dengan kata lain, motivasi PS memilih beasiswa EM adalah kultur di Eropa yang dinilai jauh berbeda dengan budaya di Indonesia.

PS menemukan penilaian pribadi dari rangkaian interaksi dengan *strangers*. Beberapa pengalaman tersebut membentuk pola, yang akhirnya membuat PS memberi respon tertentu sebagai tindakan prediktif dan preventif. PS menceritakan, “*Orang Korea pasti sulit mencari lokasi. Pengalaman itu membuat saya dan staf OIA untuk menekankan informasi lokasi pada mahasiswa atau staf Korea dengan lebih detil supaya mereka tidak tersesat.*”

PS menyadari, penilaian pribadi tidak etis bila disebarakan pada publik. Bagi PS, penilaiannya belum tentu sama dengan justifikasi orang lain, dan belum tentu terjadi pada *strangers* lain. Ia khawatir akan tercipta stereotip yang salah atau bahkan konflik sosial akibat sentimen kelompok. PS berpendapat,

“Kita tidak boleh menilai budaya orang lain dengan perspektif pribadi. Orang lain membutuhkan ribuan tahun supaya mereka mempunyai budaya tertentu. Jadi menurut saya, penilaian hanya untuk pendapat pribadi. Kalau penilaian pribadi sudah disebarakan ke orang lain, sangat tidak baik.”

Anggapan lain PS terhadap *strangers* misalnya dengan masyarakat dari Cina Daratan. PS mengalami kesulitan berinteraksi karena pola pemikiran yang dirasakan berbeda.

“Orang Cina Daratan gaya hidupnya kotor dan jorok. Dan dalam pergaulan saya tidak bisa membaaur dengan mudah karena pola pemikiran yang jauh berbeda. Saya rasa hal tersebut bukan karena bahasa, karena dengan orang Korea atau orang Jepang yang bahasanya berbeda, saya tidak mengalami kesulitan untuk bercakap-cakap atau berinteraksi”.

Juga pengalaman lain PS yang mendapati kemampuan bahasa Inggris *strangers* Perancis rendah atau kebiasaan orang Belanda dan Jerman yang suka komplain.

Di lain sisi, PS merasa nyaman dengan kultur masyarakat Finlandia yang dirasa mempunyai kepribadian sama dengan orang Indonesia. Misalnya bentuk obrolan yang didasarkan pada kepentingan topik atau pribadi masyarakat yang sangat mencintai lingkungan. Selama ini PS menilai masyarakat Eropa identik dengan modernitas. Namun dua hal tersebut dinilai PS mencerminkan karakter masyarakat yang masih mementingkan keselarasan sosial dan perhatian pada kelestarian alam.

1.1.2. Situasi Komunikasi dalam Organisasi Multinasional

Motivasi PS bergabung dengan OIA adalah banyaknya informasi dan peluang untuk melakukan mobilitas ke luar negeri. Beasiswa EM adalah salah satu peluang yang informasinya ia dapatkan dari OIA. Selain itu, alumnus EM sebelumnya dari Eropa atau UGM juga banyak berada di lingkungan OIA. PS menceritakan, ia mendapat tips, saran, dan masukan baik dari staf OIA atau alumnus EM sebelumnya.

PS juga merasakan lingkungan OIA yang terbuka bagi bauran budaya dan mempunyai mobilitas *strangers* tinggi, cocok untuk kepribadiannya. Organisasi

tersebut diakui jarang berkonflik karena sikap saling menghormati dan kompromistis dari anggota dan atasan. Ia menceritakan,

“Pak Agus sebagai atasan mempunyai pemikiran terbuka. Ketika saya memberi saran, beliau menerima pendapat tersebut. Bahkan anggota baru yang masih magang juga dilibatkan ketika menyambut tamu rektor. Kepercayaan Beliau pada anggota tinggi. Beliau juga tidak mempunyai konflik dengan saya atau staf lain, apalagi yang sifatnya pribadi. Kami seperti keluarga yang saling percaya dan menerima, tapi tetap menghormati urusan pribadi masing-masing.”

1.1.3. Dialektika Relasional

PS merasakan adanya batasan berbeda dalam membina hubungan di lingkungan kerja saat ini dan di luar negeri. Di luar negeri, ia merasakan lebih jujur, terbuka, dan bebas untuk berekspresi. Tapi di Indonesia, ketika ia menanyakan kabar atau hal personal sering diasosiasikan dengan keinginan untuk membina hubungan yang lebih intim. Ia mengatakan,

“Kalau saya bertemu dan perhatian pada seseorang, di Indonesia orang lain akan mengasumsikan saya mempunyai keinginan untuk membawa hubungan ke arah yang lebih intim. Padahal saya hanya sekedar menanyakan apakah sudah sarapan atau bagaimana kabar hari ini. Hal tersebut berbeda dengan di luar negeri. Di luar negeri, orang lain tidak akan berkomentar atau beranggapan negatif bahkan ketika saya berpelukan atau mengobrol berdua dengan seseorang”.

PS juga merasakan hubungan di lingkungan kerja multinasional Indonesia tidak sebebaskan atau seterbuka di luar negeri. Keakraban di Indonesia dirasakan bahkan melingkupi urusan pribadi di luar kantor. Berbeda ketika di luar negeri, ia bisa akrab dengan siapapun namun tetap menghormati kewenangan masing-masing. Dengan kata lain, ia mengakui jabatan seseorang sebagai atasan hanya dalam batas urusan pekerjaan. Namun di luar tanggung jawab organisasi, hubungan personal dapat terjalin setara. Ia bahkan masih bisa memanggil nama langsung atasan di lingkungan kerja.

Bentuk hubungan tersebut membuat PS cenderung memberi perhatian pada seseorang terkait dengan pekerjaan.

“Saya lebih berorientasi pada terselesainya pekerjaan daripada keberhasilan relasi dengan rekan kerja. Saya tidak memerdulikan seseorang, bahkan yang mempunyai jabatan tinggi. Sepanjang seseorang tidak terkait dengan pekerjaan, saya tidak terlalu memerdulikan.”

1.1.4. Elemen Kompetensi Komunikasi Antarbudaya

Pengalaman berinteraksi dengan *strangers* yang intensif dalam durasi lama membuat PS lebih peka menangkap makna tersirat dari sebuah komunikasi antarbudaya. Bahkan diakui PS, dalam pekerjaan sehari-hari, hal tersebut menjadi elemen yang penting. Misalnya ketika memberi petunjuk, PS mengetahui jika *strangers* pura-pura mengerti atau telah paham benar. Kemudian dalam berkomunikasi melalui email, PS merasa lebih paham untuk menangkap maksud si Pengirim, apakah harus membalas, bermakna memberi peringatan, atau sebaiknya diindahkan.

PS mengakui dalam interaksi antarbudaya, penilaian selalu tercipta baik secara pribadi atau melalui pengetahuan stereotip umum. Namun ia pribadi tidak serta merta mempercayai atau memberi penilaian hanya berdasarkan stereotip umum. Melainkan, PS cenderung mendasarkan pada pengalaman pribadi yang telah berulang sekian kali. Hal tersebut diakui PS sebagai bentuk perhatian pada pribadi individu. Bagi PS, penggeneralisasian stereotip secara umum bisa salah karena sifat masing-masing pribadi bisa berbeda.

“Saya melihat orang asing secara pribadi terlebih dahulu. Saya menggeneralisir dan mempunyai stereotip pribadi karena melihat repetisi karakter personal-personal tersebut. Saya tidak mungkin membuat penggeneralisiran jika satu karakter pribadi orang asing hanya muncul sesekali”.

1.2. Deskripsi Struktural Subjek Penelitian TDE

1.2.1. Anggapan Terhadap *Strangers*

TDE mempunyai anggapan terhadap *strangers* bukan hanya berdasarkan pengalaman pribadi, namun juga dari media. Ia menjelaskan, “*Menurut saya anggapan seseorang ada yang berdasarkan informasi media, tapi ada yang juga yang berdasarkan pengalaman pribadi atau orang lain.*”. TDE sendiri, mendapati anggapan umum orang Asia yang menilai Barat merupakan bangsa yang lebih unggul. Padahal, rasa rendah diri tidak seharusnya ada karena tidak semua orang Barat lebih sukses. Menurutnya, banyak orang Asia juga yang lebih menonjol dalam bidang tertentu.

Anggapan dan rasa rendah diri orang Asia tercermin dalam perlakuan yang sering dialami TDE.

“Ketika orang Barat datang, mereka mengalami perlakuan spesial. Meskipun pendidikan orang asing tersebut masih magister. Namun ketika orang asing dari negara Asia, sekalipun bergelar profesor, orang Asia cenderung memberi perlakuan merendahkan,” tutur TDE.

TDE juga menilai gaya bicara *strangers* lebih lugas. Ia mempunyai pengalaman ketika berbincang dengan sesama akademisi dari Portugis dan Timor, Portugis yang berusia lanjut tersebut menyatakan mengetahui Indonesia sebagai negara penginvasi Timor. Namun TDE menganalisa, tidak semua orang Portugis mempunyai anggapan dan kepedulian seperti itu. Portugis yang berusia muda, lebih terbuka dan banyak mendapatkan akses informasi. Portugis di era tahun 1960 hingga 1970-an cenderung fanatik menelan informasi yang saat itu terbatas sumbernya. TDE menekankan untuk menilai sifat masing-masing individu daripada menggeneralisasi anggapan dan melekatkan pada satu kelompok.

1.2.2. Situasi Komunikasi dalam Organisasi Multinasional

TDE menyatakan bauran budaya individualistik dan kolektivistik terjadi hampir pada seluruh situasi global. Bahkan dirinya pribadi juga dilahirkan dalam lingkungan Jawa-Tiong Hoa dan Islam-Kristen. Secara luas, menurutnya tidak ada satu negara yang dominan menerapkan budaya individualistik, atau kolektivistik saja. Ia mengatakan,

“Budaya suatu negara tidak akan stabil. Seperti di Indonesia, tidak ada satu budaya yang dominan secara penuh. Terdapat suatu fleksibilitas budaya yang saling bersinergi. Saya juga berlaku sebagai individu yang mempunyai kepentingan pribadi namun mampu sinergi dengan norma masyarakat”.

Di lingkungan kerjanya sendiri, TDE mengakui adanya karakter masyarakat individualistik yang tercermin dalam kebebasan berpendapat. Sebagai pimpinan, ia memberi kesempatan bagi siapa saja untuk berpendapat. Bahkan ketika bermusyawarah, jika pendapat mayoritas bertentangan dengan pilihannya, ia akan memutuskan sesuai suara kelompok. Bagi TDE, tiap pilihan mempunyai konsekuensi yang harus dipertanggungjawabkan bersama. Karenanya, penting memberi pemahaman dan bermufakat atas pilihan bersama tersebut.

TDE menambahkan karakter individualistik lain muncul dalam kelompok ketika berorientasi untuk memprioritaskan *group task* daripada *relational task*. Ia menganggap, kemajuan dan tujuan dari organisasi yang utama adalah terselesainya tugas. Ia mencontohkan,

“Dalam sebuah organisasi, pertama, yang penting pekerjaan kelompok selesai. Meskipun tercipta kerukunan dalam relasi kerja, namun jika tidak membuat organisasi maju, akan percuma. Akan lebih baik jika sebuah organisasi rukun dan maju. Tapi seandainya harus memilih, saya lebih cenderung menginginkan keberhasilan menyelesaikan pekerjaan bersama, karena itu pencapaian organisasi. Ibarat sebuah hubungan romantis,

target untuk menikah akan lebih penting daripada sebuah hubungan tanpa konflik, namun tanpa tujuan jelas”.

1.2.3. Dialektika Relasional

TDE mengungkapkan meskipun terjadi bauran budaya, namun organisasinya dominan mengarah pada budaya kolektivistik. Hal ini diakui TDE karena organisasi mengadopsi dan harus selaras dengan akar budaya setempat. Namun diakui TDE, ia kurang nyaman dengan beberapa karakter budaya kolektivistik karena rawan kebohongan dan manipulasi. Ia mengatakan, *“Kalau bagi saya, pengorbanan atau penghormatan di Indonesia lebih palsu. Hampir selalu ada tendensi di belakang kedua hal tersebut”.*

TDE merasakan adanya perbedaan antara penerapan budaya kolektivistik di Indonesia dan Jepang. TDE mengamati ketidakjelasan pesan komunikasi di Indonesia. Ia menceritakan,

“Saya mengikuti proyek riset ke Jepang. Rekan saya berkomunikasi dengan gaya komunikasi konteks tinggi, tapi jelas maksud dan tujuannya. Sedangkan di Indonesia, gaya komunikasi lebih berbelit-belit tapi tidak jelas akhirnya. Padahal jika menjadi pemimpin, komunikasi harus jelas agar mudah diinterpretasi bawahan”.

Menurut pengamatan peneliti, TDE selektif merespon orang tertentu yang menginginkan akses bertemu secara pribadi. TDE terbuka untuk urusan penelitian atau akademik, tapi sangat tertutup untuk berinteraksi secara pribadi. TDE menjelaskan, di Indonesia sangat penting mengembangkan jaringan sosial. Hal tersebut demi mendukung karir atau kehidupan bermasyarakat. Namun dari hubungan tersebut, harus dimanfaatkan secara selektif dan bijaksana.

TDE mengungkapkan kecenderungannya untuk mencoba hal baru layaknya mayoritas masyarakat individualistik. Ia menjelaskan, kreatifitasnya akan mati jika menemukan pola yang sama atau stabil. Sebenarnya, keinginan

mencoba hal baru ditemui TDE dalam karakter masyarakat manapun. Namun ia mengamati, kendala orang-orang dari budaya kolektivistik adalah minimnya persiapan pada informasi atau pengalaman baru. TDE berkesimpulan,

“Meskipun mungkin salah, saya berpendapat orang Indonesia secara umum ketika pertama kali ke luar negeri terbagi menjadi dua tipe. Pertama, mereka yang benar-benar mengetahui luar negeri meskipun belum pernah mengunjungi. Mereka mempelajari apa yang nanti akan dilakukan di luar negeri dan siap mengalami gegar budaya. Kedua, yang menjadi mayoritas adalah yang kurang persiapan. Mereka hanya berangkat dan berfikir akan mampu menghadapi apa yang akan terjadi nanti. Kedua jenis orang tersebut akan mempunyai respon berbeda di luar negeri”.

1.2.4. Elemen Kompetensi Komunikasi Antarbudaya

TDE merasakan banyaknya pengetahuan yang ia dapatkan dari mobilitas ke luar negeri. Ia merasakan optimisme bahwa Indonesia sebenarnya mampu membangun sumber daya lebih baik. TDE juga lebih adaptif dan memahami jika terdapat situasi yang kadang tidak sesuai dengan harapan. Misalnya ketika TDE merasa tidak diperlakukan sebagai peneliti internasional di kawasan Asia, ia memaklumi sebagai akibat dari perbedaan pemahaman, bukan sentimen pribadi.

TDE menjadi kompromistis dalam menyelesaikan konflik. Dalam lingkungan kerja, TDE menyadari tidak mungkin menghindari masalah. Karena masalah tidak selesai, namun justru potensial menjadi lebih besar di kemudian hari. Kompromi juga dinilai TDE lebih menjaga harga diri masing-masing pihak. Misalnya saat ia merespon pernyataan seorang Portugis bahwa Indonesia adalah penginvansi Timor, TDE tidak memberi jawaban frontal atau defensif. Di hadapan orang Portugis dan Timor, TDE memilih jawaban yang menyelamatkan harga diri Indonesia, namun tidak menyerang pihak manapun.

“Saya tertawa kemuadian menjawab bahwa konflik antara Indonesia dan Timor Leste hanyalah bagian dari masa lalu. Invasi hanya fakta sejarah dan saat ini tidak ada masalah antara kedua negara. Indonesia dan Timor Leste bertetangga baik,” ucapnya.

Kesopanan seperti yang ditunjukkan TDE demi mengesankan keramahan, keterbukaan, dan profesionalitas juga didapatkan dari pengalaman tinggal bersama orang Jepang. Diceritakan TDE, masyarakat Jepang begitu menghargai orang lain sekalipun mempunyai pendapat berbeda.

“Ada sebuah frase bahasa yang sangat penting di dunia akademik atau kultur Jepang. Bahasa tersebut adalah, bagaimana menurut pendapat Anda. Frase tersebut selalu dan sangat ampuh digunakan karena menyiratkan sikap menghargai orang lain. Diskusi, apapun, meskipun kita tidak setuju, harus menyertakan frase tersebut agar terkesan sopan,” tutur TDE.

Perbedaan budaya dinilai identik melekat pada pribadi. Melalui budaya pula TDE merasa lebih akurat mengidentifikasi *strangers*. TDE justru kesulitan memprediksi berdasarkan segi fisik. Misalnya membedakan fisik wanita Jepang, Korea, dan Cina. Namun melalui budaya, misalnya cara berpakaian atau perilaku, ia dengan mudah menebak asal negara seseorang. Seperti cara berkerudung orang Malaysia dan Indonesia. Meskipun ciri fisik keduanya serupa, sesama bangsa Melayu, namun karakter orang Indonesia yang kreatif terefleksi dari warna, bentuk, atau aksesoris kerudung yang lebih variatif.

1.3. Deskripsi Struktural Subjek Penelitian TSW

1.3.1. Anggapan Terhadap *Strangers*

TSW menciptakan anggapan dari pengalaman dan informasi akademik. TSW mencontohkan, penilaian pribadinya tentang sumber daya manusia Thailand selatan yang rendah awalnya dari referensi akademik dan kemudian

diverifikasi oleh pengalaman pribadi. TSW mengungkapkan, untuk hal spesifik ia lebih menyukai Indonesia. Bahkan dibanding Perancis, pengalaman selama mobilitas EM membuktikan banyak kemudahan memanfaatkan fasilitas umum di Indonesia. TSW menuturkan,

”Pengalaman saya, banyak kemudahan di Indonesia. Contohnya untuk mencetak kertas, fotokopi, atau mengisi pulsa; banyak orang yang menyediakan fasilitas tersebut di hampir setiap tempat di Indonesia. Dahulu saya berfikir di Eropa, terlebih Perancis yang terkenal lebih maju dan moderen dengan wifi dimana-mana, fasilitas umum lebih mudah ditemukan. Ternyata untuk sekedar mengisi pulsa saja harus memakai identitas pengenal dan berbagai syarat administrasi”.

1.3.2. Situasi Komunikasi dalam Organisasi Multinasional

TSW banyak menceritakan ritual organisasi yang khas dengan nilai bauran antara budaya individualistik dan kolektivistik. Salah satu contoh spesifik adalah kebersamaan yang menjadi rutinitas dan berdampak pada hubungan antar anggota. Setiap Jumat siang, TSW menceritakan selalu diadakan makan siang bersama. Dalam satu meja makan besar, seluruh atasan duduk bersama anggota organisasi. Kecuali jika tidak ada agenda kerja ke luar kota, seluruh staf pasti akan menyempatkan diri.

TSW menilai, budaya yang dibangun atasan adalah sikap keterbukaan dan kesetaraan. Sikap tersebut diceritakan TSW diinisiasi terlebih dahulu oleh senior dan berpengaruh pada tidak adanya sikap iri anggota. TSW mengilustrasikan,

“Organisasi IRO tidak mengenal budaya iri hati. Misalnya AS tiba di kantor selalu lebih siang. Hal tersebut tidak akan menimbulkan kecemburuan staf lain. Saya pribadi menyikapi dengan pendapat, karena datang lebih siang, AS tentu akan pulang lebih malam suatu saat nanti. Di IRO, kami mempunyai dan menghormati tugas masing-masing. Setiap staf memiliki tanggung jawab pribadi meskipun kami tetap saling mendukung”.

Sedangkan kesetaraan diberlakukan atasan bukan hanya atas hak dan kewajiban anggota lokal, namun juga untuk *strangers*. TSW menyatakan, aturan dan budaya organisasi sudah disosialisasikan sebelum *strangers* ke Indonesia.

TSW berpendapat, meskipun demokratis dan terbuka dengan adanya perbedaan, namun atasan tidak mentolerir adanya pelanggaran norma lokal atau agama. TSW menceritakan,

“Orang asing lebih menyesuaikan dengan budaya IRO. Sebagai staf IRO, peraturan organisasi diberlakukan lebih dominan dan memaksa. Misalnya, IRO memberi peringatan untuk memakai baju sopan, panjang, tertutup, dan tidak transparan. Tetapi sesekali masih ada orang asing yang memakai celana pendek. Maka siapapun staf IRO yang bersama orang tersebut, langsung mengingatkan”.

Budaya untuk saling menegur dan lugas diungkapkan TSW sebagai gaya komunikasi yang diterapkan di IRO. Sepanjang teguran tersebut untuk kebaikan, tidak pernah terjadi konflik antar anggota IRO.

Kepekaan juga menjadi budaya yang implisit, namun kental mewarnai interaksi organisasi. TSW mengutarakan, atasan selalu mencontohkan untuk *sungkan* ketika melihat rekan sibuk bekerja dan kita berpangku tangan. Meskipun atasan memberi kebebasan atas jam atau cara kerja, namun budaya *sungkan* tetap ada dalam interaksi. TSW mengatakan,

“Budaya di IRO bukan untuk takut, namun sungkan pada atasan. Misalnya Pak Parto masih bekerja, kemudian staf berkehendak untuk pulang. Apakah staf tersebut diperbolehkan dan memungkinkan, tentu saja dipersilahkan dan diijinkan. Tapi yang terasa oleh karyawan adalah perasaan sungkan karena mereka melihat sendiri atasan yang masih sibuk bekerja. Sejak awal pimpinan tidak pernah menekan untuk penyelesaian tugas. Semuanya telah disepakati dan diketahui batas penyelesaiannya. Tentang bagaimana cara dan kapan dikerjakan staf, atasan tidak pernah mendikte”.

Kebebasan lain dari atasan adalah bagaimana anggota boleh belajar melakukan tugas apapun, bahkan permisif ketika melakukan kesalahan. Kecuali, jika anggota mengulangi kesalahan yang sama, akan diberikan konsekuensi. TSW menuturkan nasehat atasan untuk tidak bangga jika tidak berbuat kesalahan, karena berarti tidak pernah melakukan sesuatu. Terlebih untuk urusan lapangan sebagai tanggung jawab TSW, dirasakan sangat rawan masalah.

TSW menggarisbawahi, meskipun hubungan dan kerjasama terbina dengan sangat baik namun sebagai secara pribadi ia lebih berorientasi pada pencapaian *group task* daripada *relational task*. Ia beranggapan, tujuan bersama adalah prioritas dari seluruh pribadi, termasuk jika terdapat masalah relasional. Karenanya, masalah yang tidak berkaitan dengan pekerjaan seharusnya tidak mempengaruhi. Sekalipun terjadi konflik, TSW memilih untuk segera menyelesaikan sehingga tidak berdampak pada tugas.

Bukan berarti dengan kenyamanan dan keterbukaan, tidak terdapat konflik dalam organisasi multinasional. TSW mengungkapkan pernah ada konflik, namun tidak sampai mengganggu kinerja anggota. Hal ini karena adanya kedekatan dan saling pemahaman yang dibangun dalam budaya organisasi.

1.3.3. Dialektika Relasional

TSW berpendapat, keintiman relasional sulit dibina lantaran adanya nilai budaya yang tidak sama. TSW menceritakan, kebiasaan berpesta ala *bule* yang tidak bisa diintegrasikan pada kepribadiannya. Namun TSW tidak bisa menghindari atau memutuskan relasi. Ia berpendapat, kesan yang dia tampilkan juga menjadi kesan pada organisasi. TSW sebisa mungkin menunjukkan

kesopanan dengan menerima undangan pesta, sebagaimana selalu mencari alasan untuk tidak datang pada acara tersebut.

1.3.4. Elemen Kompetensi Komunikasi Antarbudaya

Dalam hal identifikasi, TSW lebih cenderung menggunakan informasi sosiologikal dari *strangers*. Ia mengaitkan pengalamannya yang sering menjumpai *strangers* tertentu di tempat tertentu. Menurutnya, suatu tempat mempunyai karakter yang disukai dan mencerminkan orientasi budaya *strangers* secara spesifik. Ia mencontohkan, di kafe Helios lebih sering dan identik ditemui orang dari Eropa. Di tempat tersebut, kecil kemungkinan ditemui orang Amerika atau Australia. “*Karena beberapa kali bertemu di Helios pasti orang asing tersebut berasal dari Belanda atau Denmark,*” tuturnya.

1.4. Deskripsi Struktural Subjek Penelitian AS

1.4.1. Anggapan Terhadap *Strangers*

Awalnya, keikutsertaan AS dalam mengikuti program mobilitas ke luar negeri adalah lingkungan dan tugas kerja di IRO. Sebagai staf, ia harus memberi informasi pada pelamar EM. Namun ketika ia pribadi belum mempunyai pengalaman ke luar negeri, ia merasa minder. Hal tersebut terus memotivasi sehingga mendorong AS untuk mengikuti seleksi.

AS mengungkapkan sulit membuat penilaian terhadap *strangers*. Namun ia beranggapan, baginya karakter umum orang Eropa lebih keras kepala daripada *strangers* lain. Ia mengaku lebih berhati-hati memberikan respon jika berkomunikasi dengan orang Eropa. Lebih spesifik, AS mengamati orang

Spanyol cenderung suka terlambat. Beberapa kali AS mengingatkan *strangers* dari Eropa Barat tersebut untuk lebih menghargai waktu agar tidak kehilangan informasi.

“Orang Spanyol tidak marah setelah saya ingatkan agar tidak terlambat. Justru mereka mendekati saya dan membuka percakapan dengan saya terlebih dahulu. Saya memahamkan, keterlambatan sangat mengganggu kinerja bersama pada acara-acara tertentu,” jelasnya.

Anggapan negatif tersebut berkebalikan dengan anggapannya terhadap orang Uzbekistan. Beberapa rekan Uzbekistan menunjukkan sikap ramah dan dialogis ketika berbincang. Bahkan orang Uzbekistan dinilainya mempunyai inisiatif tinggi untuk memulai percakapan terlebih dahulu.

1.4.2. Situasi Komunikasi dalam Organisasi Multinasional

AS mengungkapkan kesan positif dari IRO adalah inisiatif atasan untuk membina hubungan, memberi tauladan sikap, dan kerukunan anggota. Dalam berbagai kesempatan, AS menceritakan atasan sering tiba-tiba membuka percakapan atau berkomentar basa-basi. Hal tersebut dirasakan AS semakin mengkrabkan hubungan antara atasan dan staf.

“Sebenarnya tidak penting untuk berbasa-basi. Tapi hal tersebut memberi dampak signifikan pada hubungan organisasi. Misalnya Pak Parto tiba-tiba berujar ketika melihat benda di meja saya, mengatakan benda tersebut bagus. Kemudian beliau juga sering bercanda, mengapa saya di kantor. Basa-basi dari atasan tidak penting, namun membuat relasi semakin dekat,” terang AS menirukan ujaran atasan.

Inisiatif untuk membuka percakapan juga menular pada staf senior pada anggota baru. Senior biasanya memperkenalkan *partimer* baru atau penggantinya pada seluruh staf. Setelah diperkenalkan, AS mengenang sering dilibatkan pada percakapan atau diundang pada kegiatan bersama. Keterbukaan tersebut membuat

dirinya di awal masa bergabung dengan IRO merasa diterima. AS mengaku hanya membutuhkan waktu satu bulan untuk merasa telah beradaptasi dan menjadi bagian IRO.

Bukan hanya obrolan, ritual kecil seperti shalat berjamaah menjadi rutinitas yang dilakukan anggota bersama. Ketika istirahat shalat dhuhur yang bertepatan dengan jam makan siang, atasan selalu mengajak staf untuk sejenak beribadah bersama. Atasan sering berkeliling dan menginstruksi staf untuk segera wudhu dan shalat berjamaah.

Menurut AS, atasan lebih terasa membina keakraban dan kualitas interaksi daripada berorientasi pada penyelesaian tugas bersama. Sejak awal, AS merasakan banyak pengalaman organisasi yang dibina untuk membangun relasi. AS menggambarkan,

“Saya lebih berorientasi pada keberhasilan relasi, karena di orientasi pertama organisasi tidak mungkin tugas selesai jika masing-masing staf menonjolkan ego pribadi. Relasi selalu tercipta dan dipraktekkan,” terangnya.

1.4.3. Dialektika Relasional

Kontradiksi yang dialami AS dalam organisasi lebih pada keterbukaan lingkungan sehingga merubah orientasi pribadinya yang sebenarnya tertutup. AS menceritakan, banyak ajakan untuk bercakap-cakap, basa-basi, atau pertanyaan. Hal tersebut memancingnya untuk lebih terbuka bahkan juga mempunyai inisiatif untuk memulai percakapan. Dia merasa dirinya justru menjadi lebih cerewet dan terbiasa untuk berbagi ide atau pendapat saat ini. Hanya saja, untuk masalah pribadi seperti keluarga, AS masih membuka diri hanya pada orang tertentu.

Perubahan pada keterbukaan diri juga mempengaruhi pada gaya bicara AS. Sebenarnya, ia orang yang cenderung tidak bisa berbicara frontal sekalipun untuk mengekspresikan ketidaksukaan. Namun interaksi dengan *strangers* dan lingkungan yang mempunyai gaya komunikasi lugas, membuatnya lebih berterusterang saat ini. Diakui AS, hal tersebut positif untuk koordinasi pekerjaan. Namun untuk di luar konteks tersebut, terkadang sering direspon negatif karena terkesan kasar.

Secara umum, AS mengamati inisiatif besar dari orang Indonesia untuk melakukan mobilisasi ke luar negeri, sebagaimana *strangers* ingin ke Indonesia. Namun ia mengamati, persiapan dan aksi dari masyarakat Indonesia kurang optimal. Mereka kadang jarang mencari informasi pribadi, dan lebih mengandalkan informasi dari orang lain. Jika mengalami sedikit kesulitan, AS mendapati orang Indonesia lebih mudah menyerah daripada *strangers* yang terus mencoba kembali berulang-kali.

1.4.4. Elemen Kompetensi Komunikasi Antarbudaya

Konflik di lingkungan kerja diakui AS potensial terjadi. Menurut AS bentuk penyelesaian konflik yang tepat menjadi langkah yang lebih penting untuk dilakukan. Dalam organisasinya, kompromi menjadi alternatif tepat dirasakan memberi ruang bagi kedua belah pihak untuk saling mengungkapkan perasaan dan mencapai kesepakatan bersama. Menurut AS, ada proses memberi dan menerima dalam sebuah kompromi.

Selain lebih percaya diri untuk berpendapat, AS menyadari ia juga lebih berani untuk mengembangkan diri. Ia tidak ragu untuk mencoba hal baru karena

merasa mempunyai pengalaman dan pengetahuan lebih banyak dibanding sebelum mobilitas. Setelah dikenal sebagai alumnus EM, ia juga lebih banyak mendapatkan kesempatan dan kepercayaan pada kegiatan dalam lingkungan multinasional.

1.5. Deskripsi Struktural Subjek Penelitian MI

1.5.1. Anggapan Terhadap *Strangers*

MI menyadari adanya bantuan yang besar dari lingkungan dalam proses seleksi mobilitasnya. Ia menyadari kemampuan bahasa asingnya sangat kurang. Namun orang-orang di sekitar MI banyak membantu menyelesaikan persyarikat administrasi yang harus dialihbahasakan dalam bahasa Inggris.

Selama di lingkungan multinasional, MI mendapati banyak stereotip bahwa *strangers* identik dengan kebiasaan berpesta dan mabuk. Namun menurut MI, di lingkungan kerja multinasional UMM, *strangers* yang ditemuinya tidak menunjukkan kebiasaan tersebut. Sedangkan di Eropa, MI merasakan pesta sudah seperti budaya. Namun bukan berarti pesta di Eropa seperti asumsi umum yang selalu mabuk dengan minuman keras. MI menceritakan,

“Orang Eropa cenderung lebih menyukai pesta atau minum minuman keras hingga mabuk. Bayangan saya, sebuah pesta adalah suasana meriah dan heboh. Ternyata ketika mereka bersantai bersama dan minum bir, sudah dianggap pesta. Hal tersebut lucu, tidak menarik, dan saya tidak menyukainya”.

Mobilitas ke luar negeri diakui MI justru meningkatkan rasa cintanya pada Indonesia. Diakui MI, keragaman budaya di Indonesia jauh lebih kaya dibanding di luar negeri. Ia merasa bangga ketika menceritakan budaya Indonesia pada *strangers*. Misalnya makanan, tempat wisata, atau upacara adat di Indonesia yang

unik dan berbeda di setiap negara. Menariknya, ia merasakan orang Indonesia terbiasa dengan pluralisme tersebut tanpa harus mempelajari dari sekolah atau buku.

“Indonesia itu kaya akan budaya. Saya dan orang Indonesia belajar dari hidup di dalamnya. Bukan dari buku atau sekolah. Orang Indonesia telah terbiasa dengan perbedaan tanpa harus diajarkan satu-persatu aturan untuk saling menghormati budaya bersama,” ujarnya.

1.5.2. Situasi Komunikasi dalam Organisasi Multinasional

MI mengakui IRO dan BIPA sebagai lingkungan positif dimana inisiatif untuk membina hubungan baik berasal dari atasan juga staf. Sebenarnya, MI merasa sulit di awal orientasi menjadi anggota baru IRO. MI mengakui membutuhkan waktu lebih lama untuk membaur dengan anggota lain dikarenakan kurangnya interval pertemuan. Ia merasakan minder dan mempunyai kesan negatif bahwa anggota IRO adalah orang yang tertutup. MI menjelaskan,

“Saya mulai merasa bisa berbaur setelah sekitar enam bulan. Karena saya ditempatkan di unit berbeda sehingga frekuensi bertemu jarang. Saya juga merasa rendah diri, bahkan sempat merasa diremehkan. Perasaan saya saat itu, mungkin karena bukan dari latar belakang pendidikan Bahasa Inggris sehingga sayadiacuhkan. Saya juga sempat mengesankan TSW sebagai pribadi yang tidak terbuka pada saya. TSW saat itu sibuk sebagai Kasubag Imigrasi. Namun akhirnya setelah sering bertemu, berkomunikasi, dan membaur, saya justru akrab dengan TSW”.

MI menceritakan anggota banyak belajar dari atasan bagaimana cara untuk bersikap dengan anggota baru. MI melihat, justru inisiatif berinteraksi dimulai dari atasan. *“Sebenarnya Pak Parto sebagai atasan yang justru memulai interaksi. Beliau lebih dahulu mendekati dan berkomunikasi dengan staf,”* terang MI.

Selain itu, atasan juga memberi kepercayaan besar pada anggota untuk menjalankan kewajiban masing-masing tanpa mendikte. MI merasa adanya

kebebasan dalam tiap tugas sehingga tidak merasa terbebani. Bahkan untuk memutuskan sebuah kebijakan sesuai kewenangannya, MI diberikan ruang yang besar. Atasan di IRO mengajarkan staf untuk mandiri dan selalu belajar bertanggung jawab atas setiap keputusan. Bahkan untuk sebuah kesalahan, hal tersebut diajarkan atasan sebagai media pembelajaran bersama.

“Saya memutuskan urusan pekerjaan sendiri tanpa harus selalu bertanya pada atasan. Misalnya BIPA sedang mempunyai urusan dengan kementerian, saya diberi kewenangan untuk menangani. Atau ketika saya ke Jakarta dengan ijin urusan pekerjaan, atasan serta merta memercayai. Bahkan ketika staf melakukan kesalahan, atasan tidak terlalu mempermasalahkannya. Atasan menjelaskan, kesalahan adalah media pembelajaran. Dengan catatan, kesalahan tidak diulangi lagi”.

MI juga menuturkan adanya budaya organisasi yang lebih ditularkan melalui perilaku atasan yaitu tanggap dan peka mencari pekerjaan. Tidak seperti lembaga reguler, terkadang di lingkungan kerja MI pekerjaan tidak selalu terjadwal. Atasan memberikan nasehat untuk staf tidak menunggu diberi tugas, namun peka mencari pekerjaan yang bisa diselesaikan.

Bentuk kerjasama dan kepekaan di IRO diakui MI menciptakan sportifitas tinggi. Dalam konteks bersaing pun, staf terbiasa membagi informasi dan akses untuk kemudian memanfaatkannya bersama dan terbuka. MI mengungkapkan,

“Kita mengetahui kelebihan masing-masing. Meskipun hanya ada satu kesempatan dalam persaingan, kenapa harus takut membagi informasi pada orang lain atau kompetitor kita? Kalau kita merasa yakin dengan diri sendiri, kita tidak perlu takut untuk saling berbagi”.

MI memaknai relasi lebih membawa dampak besar pada kualitas organisasi. Penyelesaian sebuah tugas tanpa mengindahkan perasaan atau kualitas relasi orang lain diyakini akan berdampak lebih besar. MI menjelaskan akan ada komunikasi dan pemahaman yang terganggu jika relasi mengalami masalah. Sepanjang ide telah terbentuk dan emosi telah terbangun, MI berpendapat tugas

akan mudah selesai. *“Dalam organisasi kita tidak sendiri. Jika emosi kebersamaan terbangun, secara tidak langsung lingkungan akan nyaman sehingga mudah mengerjakan tugas organisasi,”* terangnya.

Pentingnya relasi menjadi alasan MI untuk menyelesaikan konflik secara netral melalui integrasi orang ketiga. MI menilai lingkungan kerja merupakan wilayah publik, yang masalahnya tidak selalu terkait dengan urusan pribadi. MI menganggap masalah lebih banyak muncul dari pekerjaan. Sehingga diperlukan pandangan orang ketiga yang lebih berpengalaman dalam menangani pekerjaan. MI berpendapat,

“Penyelesaian masalah tidak harus berdua. Tapi juga membutuhkan orang ketiga yang lebih memahami orang lain. Mungkin satu waktu saya tidak yakin dengan pemahaman atas pekerjaan orang tersebut walaupun sudah lama berteman. Mungkin saya hanya memahami karakter pribadinya. Karena disini dibutuhkan cara berfikir tentang pekerjaan, saya membutuhkan orang yang lebih mengenal pekerjaannya, misalnya atasan”.

1.5.3. Dialektika Relasional

MI tidak terlalu banyak merasakan kontradiksi karena ia orang yang terbuka. Apa yang dirasakan, biasanya diungkapkan MI dengan terus terang. Hanya saja diakui MI, terkadang lawan bicaranya tidak selalu menanggapi positif maksud interaksinya. Contohnya, ketika MI mengintegrasikan orang ketiga untuk menyelesaikan konflik, sebenarnya ia menginginkan adanya pandangan netral atau dari pihak yang lebih berpengalaman. Namun ia merasakan ada kecenderungan orang yang menilai bahwa ia membesar-besarkan masalah dengan melibatkan orang yang tidak terkait langsung.

Diakui MI, keinginan untuk akrab dengan orang Indonesia terkadang lebih sulit dibanding dengan *strangers*. Orang Indonesia di lingkungan kerja pada awal

hubungan biasanya hanya berbincang tentang pekerjaan. Namun *strangers* biasanya lebih ramah dan berinisiatif untuk membuka percakapan terlebih dahulu.

1.5.4. Elemen Kompetensi Komunikasi Antarbudaya

Implikasi mobilitas dirasakan MI berdampak besar pada kepercayaan diri. Ia lebih berani memulai pembicaraan atau melontarkan gurauan dengan *strangers*. Bahkan diamati peneliti, MI dengan *fun* melontarkan guyonan terkait identitas nasional *strangers*. Hanya saja gurauan tersebut tidak bernada negatif, dan lebih kepada karakter khas tiap negara.

Intensitas interaksi juga menambah pengetahuan MI atas prediksi terhadap budaya *strangers*. Uniknya, bukan saja dari fisik, bahasa, atau cara berpakaian; tapi MI juga bisa mengidentifikasi *strangers* dari bau tubuhnya.

“Dari gaya bicara, wajah, atau gaya berpakaian mungkin bisa diprediksi benua, namun bukan negara asalnya. Bau menjadi indikator yang lebih spesifik karena orang asing jarang mandi di pagi hari. Karakter orang Timur Tengah misalnya, menyukai parfum berbau tajam dan mencolok. Orang Eropa lebih kecut, berbeda dengan karakter bau keringat orang Indonesia. Dari Afrika, jelas khas baunya”.

1.6. Deskripsi Struktural Subjek Penelitian DAP

1.6.1. Anggapan Terhadap *Strangers*

DAP merasakan kenyamanan ketika berinteraksi dengan *strangers* yang mempunyai kesamaan budaya. Baik asal, negara, pengalaman, atau orientasi kegemaran.

“Kalau kita dari etnis atau ras yang sama, seakan-akan menemukan kenyamanan meskipun belum saling mengenal. Mungkin karena latar belakangnya sama, kita sudah bisa memprediksi adanya kemungkinan kesamaan kepribadian. Jadi hubungan dengan orang tersebut akan lebih akrab dan nyaman.”.

DAP menekankan, kenyamanan dengan *strangers* yang mempunyai latar belakang budaya sama tidak lantas membuatnya membedakan perlakuan. Bahkan dengan *strangers* yang secara nyata mempunyai budaya negatif menurut DAP, ia tetap menjalin hubungan meskipun dengan batasan pada masalah dan akses pribadi. Ia mencontohkan, beberapa rekan dari Libya yang suka berfoya-foya karena mayoritas berasal dari kalangan ekonomi berada. Ia akan cenderung menghindari jika tidak mempunyai urusan terkait. Dan ia akan menjaga jarak setelah urusan selesai. Namun DAP menceritakan, tidak seluruh orang Libya seperti itu. *“Saya juga mengenal teman dari Libya yang baik. Hanya saja, untuk urusan tertentu memang harus dibatasi,”* jelas DAP.

Dari pengalaman berinteraksi dengan *strangers*, ia mempunyai pengalaman negatif dengan mahasiswa asal Thailand.

“Khususnya orang Thailand Selatan, sulit diberi arahan terkait dengan urusan administrasi atau imigrasi. Setelah dilarang untuk melakukan beberapa hal, ternyata diulangi lagi keesokan harinya. Terlepas dari apakah itu bisa digeneralisasi atau tidak, itulah yang sering saya alami. Setelah menjelaskan, saya menanyakan pemahaman atau meminta mengulangi penjelasan tersebut. Kalau mampu mengulangi, artinya mereka telah paham. Tetapi ada juga yang mampu mengulangi hari ini, ternyata tetap saja mereka lupa keesokan harinya”.

1.6.2. Situasi Komunikasi dalam Organisasi Multinasional

Lingkungan kerja diakui DAP lebih mengikat dan menuntut profesionalitas. Meskipun sedang terjadi kontradiksi atau konflik, ia mengakui tidak bisa menghindari interaksi. Ia mengakui, penghindaran hanya sebatas topik pembicaraan atas masalah pribadi dan keluarga. Namun ketika mengalami konflik di lingkungan kerja, DAP lebih menyarankan keterbukaan dalam

berkomunikasi. Dengan saling terbuka, solusi yang didapatkan adalah atas persetujuan, kerugian, dan keuntungan bersama.

“Secara pribadi, layaknya saya dengan istri selalu membiasakan sikap saling terbuka. Dari sudut pandang masing-masing, saling diutarakan dan dicari jalan tengah bersama. Jika masalah sudah jelas, solusi yang diinginkan kedua belah pihak akan lebih mudah disepakati”.

IRO dirasakan DAP kental dengan budaya kebersamaan. Atasan di IRO tidak membedakan hak, kewajiban, atau perlakuan khusus yang menimbulkan kesenjangan. Bahkan, kebijakan juga wajib dijalankan seluruh anggota tanpa memandang alumnus UMM, latar belakang pendidikan, atau kewarganegaraan. DAP menceritakan perlakuan atasan yang membuat nyaman seluruh anggota,

“Bahkan semua staf sering mendapat hadiah. Hadiah tersebut sama untuk semua orang. Misalnya, kemarin semua staf mendapat tiket liburan ke Bali gratis. Semua disediakan oleh oleh atasan atau kantor, kami tidak begitu paham. Yang jelas, gratis untuk semua staf”.

Perlakuan atasan yang tidak membeda-bedakan dan sering menggelar kegiatan bersama dirasakan DAP membuat tugas bersama tidak menjadi beban. Juga intensitas dan kualitas interaksi membuat konflik sangat jarang terjadi. Justru anggota saling belajar dan mendapat pengetahuan baru dari interaksi tersebut. Di lain sisi, DAP merasakan relational task lebih berkontribusi dalam mencapai kepentingan bersama.

“Kami sebagai staf IRO mempunyai banyak kesamaan. Meskipun masing-masing mempunyai pengalaman di luar negeri, tapi kami tidak tinggi hati dan saling bekerjasama untuk kepentingan organisasi. Itu sikap penting daripada saling berkompetisi untuk tujuan atau kepentingan individu”.

1.6.3. Dialektika Relasional

DAP menjelaskan, ia sebenarnya lebih percaya diri setelah mobilitas. Diakui DAP, selama di luar negeri, ia terbiasa untuk mandiri dan independen

menentukan pilihan. Namun di Indonesia, ia mengakui tidak bisa seotonom di luar negeri. Ia harus tetap memperhatikan pandangan orang lain ketika berada pada masalah relasional atau urusan publik. DAP menjelaskan, sebagai jalan tengah, ia memilih untuk mengisolasi masalah hanya pada orang-orang terkait atau terpercaya.

DAP menyadari, karakter masyarakat kolektivistik yang cenderung suka berbagi. Maka untuk masalah pribadinya, ia berusaha untuk tidak banyak terbuka pada semua rekan.

“Saya menanyakan pendapat teman, apakah sekiranya bisa membantu masalah saya atau tidak. Mungkin saya akan bercerita sedikit tentang masalah tersebut, tetapi tetap saya batasi juga. Jangan sampai masalah tersebut meluas hingga orang yang tidak terlibat mendengar. Cukup teman saya atau pihak terkait saja yang mengetahui”.

1.6.4. Elemen Kompetensi Komunikasi Antarbudaya

Implikasi mobilitas EM dirasakan DAP mempengaruhi pandangannya terhadap budaya internasional dan gaya komunikasinya. Ia lebih selektif memilih dan menyampaikan pesan. Ia mengakui pesan tertentu akan lebih tepat disampaikan pada orang tertentu dengan cara tertentu pula. Ketika berhadapan dengan orang Jawa atau dari bangsa kolektivistik, DAP menyadari gaya bahasa yang dipakai biasanya tidak langsung. Ia juga lebih mengamati bahasa non verbal karena biasanya lebih menyiratkan makna pesan sebenarnya.

Namun dalam lingkungan kerja, DAP mengakui efektivitas pesan yang disampaikan lugas dan langsung.

“Secara tidak langsung darimana kita berasal mempengaruhi gaya komunikasi. Saya sebagai orang Jawa memunyai kebiasaan berbicara berbelit-belit. Sedangkan di dunia profesional saya dituntut harus menyelesaikan masalah saat itu juga. Mungkin agak berkombinasi, sedikit berbelit-belit tapi jelas tujuan akhirnya. Tapi tidak sepanjang biasanya

karena faktor pengalaman dan intensitas membuat saya lebih percaya diri untuk berbicara lebih lugas dan langsung.”

D. Penggabungan Deskripsi Tekstural

Penggabungan deskripsi tekstural dan struktural individu ke dalam deskripsi tekstural dan struktural kelompok bertujuan untuk menggambarkan makna pengalaman masing-masing subjek ke dalam satu keseluruhan alur. Deskripsi pada penggabungan ini tetap menggunakan kategorisasi tema sesuai deskripsi tekstural dan struktural individu.

1.1. Anggapan Terhadap *Strangers*

Keinginan ke luar negeri telah dimiliki seluruh subjek penelitian sejak kecil. Mereka menganggap luar negeri identik dengan tempat yang moderen, mempunyai pembangunan, kesehatan, pendidikan lebih maju, dan tempat dimana idola mereka berasal. Misalnya diungkapkan oleh DAP yang berasal dari kota kecil dan mengidolakan Cristiano Ronaldo dari Portugal.

Keinginan ke luar negeri diakomodasi dengan beberapa upaya yang meningkatkan kemungkinan tersebut. Namun tindakan nyata untuk benar-benar mewujudkan mimpi ke luar negeri membutuhkan motivasi eksternal. Diakui subjek penelitian, meskipun bekal informasi, pengetahuan, atau syarat akademik telah cukup; namun secara mental subjek masih merasa rendah diri. Subjek menganggap, kesempatan ke luar negeri akan terwujud jika mempunyai dana banyak atau benar-benar mempunyai prestasi. PS yang berasal dari Jakarta mengungkapkan,

“Ketika SMA saya orang yang pemalu. Saya sudah mempunyai keinginan kuliah atau pertukaran pelajar ke luar negeri, hanya saja beasiswa belum

populer ketika itu. Informasi yang berkembang justru mahal biaya ke luar negeri”.

Salah satu upaya meningkatkan peluang bagi subjek adalah bergabung dengan organisasi multinasional. Subjek melihat, interaksi dengan *strangers* atau rekan yang pernah ke luar negeri lebih tinggi di lingkungan tersebut. Setelah menjadi anggota organisasi multinasional, subjek mendapat kesempatan mempelajari dan menilai pribadi orang-orang tadi secara langsung melalui interaksi sehari-hari. Subjek kemudian membandingkan dengan kemampuan pribadi. Akhirnya, muncul kepercayaan diri bahwa dengan pengalaman, pengetahuan, dan ilmu yang dimiliki; subjek mampu bersaing mengikuti seleksi beasiswa ke luar negeri.

Selain melihat persamaan dan mempelajari orang yang pernah ke luar negeri, subjek juga mendapat lebih banyak informasi peluang ke luar negeri. Orang-orang tersebut diakui subjek telah mempunyai jaringan yang kadang tidak diterbitkan buku atau internet. Seperti TDE yang menceritakan beberapa kesempatan penelitian ia didapatkan dari dosen yang baru pulang dari luar negeri.

Selain interaksi dengan orang yang berpengalaman ke luar negeri, subjek mendapat informasi yang lebih spesifik untuk mengikuti seleksi beasiswa. Contohnya, syarat dan berkas rekomendasi yang menjadi nilai tambahan saat mendaftar beasiswa *Erasmus Mundus*. Saat itu, subjek merasakan persaingan untuk seleksi EM tidak seketat *Fullbright* atau *AIESEC*.

“Untuk melamar di Amerika sepertinya lebih sulit dan kompetitif untuk saya. Ke Eropa awal 2009, pertama kali saya mendaftar beasiswa EM juga sepertinya tidak mungkin. Tapi saya mengamati banyak teman yang lolos beasiswa EM. Saya sering bertanya tentang strategi mereka mendapatkan beasiswa EM”.

Selama mobilitas, alumnus berada pada lingkungan pendidikan atau lingkungan kerja internasional. Di dalamnya, banyak terjadi bauran nilai budaya yang saling bertolak belakang. Dengan adanya pembekalan dan orientasi sebelum mobilitas, subjek mengakui adanya kepekaan yang lebih tinggi di lingkungan multibudaya. Namun kepekaan bukan berarti menghilangkan potensi konflik antarbudaya.

Karakter masyarakat luar negeri yang sepakat dinilai subjek penelitian adalah gaya komunikasi yang lugas, independen, dan tidak *judgemental*. Bahkan di Jepang yang juga menggunakan gaya komunikasi *high context*, tetap lebih jelas dan terstruktur daripada di Indonesia. Masyarakat luar negeri juga tidak terlalu mempertimbangkan pendapat umum jika berkaitan dengan pengambilan keputusan personal. Hal ini diakui berbeda oleh subjek penelitian. Di Indonesia, mereka mengungkapkan, pendapat umum selalu menjadi pertimbangan keputusan pribadi meskipun tidak seluruhnya mempengaruhi. Terakhir, masyarakat di luar negeri dinilai lebih menilai fakta dan memperhatikan keunikan tiap pribadi. Mereka tidak terlalu menunjukkan penilaian atau stigma umum ketika memprediksi atau berinteraksi.

1.2. Ragam Budaya dalam Organisasi Multinasional

Organisasi multinasional mempertemukan lebih banyak ragam budaya, yang tentu saja memperbesar potensi konflik. Namun diakui subjek penelitian, staf atau atasan di tempat mereka bekerja mempunyai kepekaan dan pengertian lebih tinggi daripada pada lingkungan yang homogen. Subjek menceritakan, 90% staf dan atasan di lingkungan mereka pernah tinggal, berpergian ke luar negeri,

atau intens berinteraksi dengan *strangers*. Budaya organisasi akhirnya membentuk pola pikir yang terbuka, saling menghormati, dan toleran.

Satu faktor penting yang menjadi pembentuk budaya organisasi tersebut diakui subjek penelitian adalah sikap atasan dalam memberi tauladan. Atasan organisasi memberi kepercayaan penuh atas kewenangan, tanggung jawab, cara kerja, atau kebebasan berpendapat para staf. Atasan tidak pernah mendikte hingga terkesan otoriter. Bahkan atasan menunjukkan dukungan dengan berinisiatif membuka obrolan terlebih dahulu atau melibatkan staf dalam kegiatan penting sekalipun masih baru.

Atasan organisasi lebih menunjukkan contoh pola dan hasil kerja hingga secara tidak langsung memotivasi staf untuk mengikuti ritme kerja organisasi. Selain juga senior memberi dukungan, informatif, dan terbuka untuk diajak berkomunikasi. Hubungan dalam lingkungan kerja subjek diakui nyaman, akrab, dan berkesan kekeluargaan.

Satu sikap yang juga membuat lingkungan organisasi kondusif adalah tidak adanya pembedaan atau privilese pada orang tertentu. Baik alumnus universitas, *strangers*, atau staf senior; diakui subjek harus menjalankan kewajiban organisasi. Atasan tidak mengistimewakan satu pihak hingga menimbulkan kecemburuan sosial. Bahkan TSW mengungkapkan, budaya untuk saling menegur adalah hal yang dipahami dan direspon positif. Teguran tidak dikesan sebagai sentimen pribadi, namun lebih pada nasihat menuju kebaikan perilaku bersama.

Pentingnya hubungan diakui subjek menjadi elemen yang harus diprioritaskan. Sebagian subjek (AS, DAP, dan MI) berpendapat *relational task*

lebih penting daripada *group task*. MI mengungkapkan, jika emosi dan keakraban sudah terbentuk maka tugas seberat apapun pasti akan lebih mudah dikerjakan. Namun subjek lain (PS, TDE, dan TSW) berpendapat bahwa organisasi sejatinya didirikan untuk mencapai kepentingan bersama. Maka terselesainya tugas merupakan pencapaian yang seharusnya menjadi indikator keberhasilan organisasi.

Organisasi multinasional layaknya satuan kerja lain juga potensial mengalami konflik. Subjek sepakat untuk lebih memilih melakukan penghindaran pada konflik atau orang-orang yang terlibat konflik. Namun diakui subjek, dalam lingkungan kerja yang mempunyai intensitas pertemuan tinggi dan menuntut profesionalitas, hal tersebut sulit dilakukan. Subjek lebih memilih cara penyelesaian kompromistis. AS misalnya, menganggap kompromi sebagai satu media saling mengutarakan pendapat dan mencapai mufakat seluruh pihak.

1.3. Dialektika Relasional

Dalam berorganisasi, subjek secara umum mengamati sekaligus mengalami adanya beberapa kontradiksi. Secara umum, mereka mengamati satu karakter khas orang Indonesia yang lebih mudah menyerah dan minim persiapan dibanding *strangers*. AS misalnya sebagai supervisor mobilitas EM, mendapati inisiatif mahasiswa atau akademisi untuk mengikuti seleksi EM sangat tinggi. Bahkan lebih tinggi dibanding *strangers*. Namun mahasiswa dan akademisi Indonesia terkesan kurang persiapan, minim informasi, dan mudah menyerah jika pernah gagal. Mereka lebih mengandalkan informasi konvensional. Padahal,

banyak pengumuman resmi yang dikeluarkan institusi melalui media digital seperti website atau email.

Kebanyakan, masyarakat Indonesia kurang berusaha untuk mencari informasi sendiri dan tidak mencoba kesempatan lain jika telah gagal sekali dalam satu seleksi. Padahal menurut AS, kegagalan tersebut banyak diakibatkan kurangnya persiapan. Beberapa mahasiswa tidak mencari informasi tambahan melalui internet, tidak melampirkan syarat administrasi yang diminta, atau kurang melampirkan dokumen yang harus dikumpulkan. Pendapat yang sama juga ditemui TDE ketika mengamati banyak mahasiswa Indonesia ingin ke luar negeri, namun tidak mempersiapkan agenda atau tujuan yang ingin diwujudkan di luar negeri.

Kontradiksi secara pribadi dialami subjek terkait dengan agenda kerja organisasi. Seluruh subjek sepakat lebih menyukai agenda yang terjadwal dan terprediksi. Namun interaksi dan urusan dengan pihak luar negeri sering memunculkan informasi, respon, atau permasalahan di luar prediksi. Misalnya urusan administrasi yang tertunda akibat hari libur atau jam kerja, orientasi, pola pikir, dan kebiasaan kerja yang berbeda. Subjek merasa beruntung dengan pengalaman mobilitas sehingga sedikit banyak memberi pengetahuan atas nilai budaya *strangers*. Selain itu, latar belakang pendidikan dan SOP kerja yang telah didiskusikan sebelumnya, diakui subjek banyak membantu persiapan menghadapi informasi atau peristiwa yang terjadi di luar prediksi.

Kontradiksi lain yang dirasakan subjek adalah kenyamanan untuk menjadi independen, namun tidak bisa sepenuhnya dilakukan karena selalu terkait dengan lingkungan. Diakui subjek, budaya di luar negeri yang tidak judgemental dan

suka mencampuri urusan orang lain melatih diri mereka untuk mandiri dan fokus pada pencapaian diri. Mereka bebas menentukan pilihan pribadi tanpa takut mendapat label tertentu dari orang lain. Sedangkan di Indonesia, mereka tidak bisa sepenuhnya mengindahkan pendapat orang lain. Budaya kolektivistik sebagai karakter masyarakat Indonesia lebih menyukai keselarasan, kebersamaan, dan lebih negatif merespon sebuah perbedaan.

Untuk menjaga independensi, subjek akhirnya melakukan pembatasan atas topik pembicaraan. Karakter masyarakat kolektivistik disadari subjek suka membagi sebuah informasi untuk kelompok. Maka subjek memilih untuk membicarakan hal pribadi atau meminta pendapat pada orang tertentu.

Kedekatan pribadi dan kehidupan publik juga dirasakan sebagai kontradiksi yang membuat subjek merasa kurang nyaman. Di luar negeri, subjek merasa lebih terbuka, lugas, dan lebih jujur berhubungan tanpa adanya tendensi tertentu. Mereka tidak khawatir dengan adanya penilaian negatif dari masyarakat. Hal ini membuat subjek bebas membina hubungan, berinteraksi, atau memelihara keintiman dengan orang lain. Berbeda dengan masyarakat Indonesia yang lebih sering memberi asumsi negatif. Misalnya PS yang merasakan adanya kesan seolah ingin membina satu hubungan intim ketika bermaksud memberi perhatian, menyapa, atau hanya sekedar makan bersama. Di Indonesia, subjek merasakan tidak bisa berhubungan dengan bebas pada satu orang tertentu, bahkan ketika subjek merasakan kenyamanan. Melainkan, subjek harus memberi perlakuan yang sama terhadap seluruh anggota jika tidak ingin menimbulkan penilaian negatif.

Budaya kolektivistik yang cenderung menyukai kebersamaan, keselarasan, dan tidak menyukai perbedaan; diakui subjek menjadi restriksi bagi pengembangan diri. Subjek yang di luar negeri terbiasa mandiri, sebenarnya lebih menyukai pekerjaan yang dikerjakan sendiri. Mereka merasa sebenarnya mampu mengembangkan potensi diri, berani mengambil keputusan pribadi, atau berhak menerima tanggung jawab tertentu. Namun untuk merealisasikan sumber daya diri tersebut, kadang subjek harus kembali mempertimbangkan pendapat umum. Bagaimanapun, subjek menyadari diri yang menonjol dianggap sebagai perbedaan yang tidak begitu sesuai dengan nilai masyarakat kolektivistik.

1.4. Elemen Kompetensi Komunikasi Antarbudaya

Secara personal, subjek merasakan adanya ketrampilan berbahasa asing, kemampuan mengidentifikasi, dan kepercayaan diri yang meningkat selepas mobilitas. MI yang sebelum mobilitas bahkan dibantu rekan IRO untuk mengalihbahasakan *motivation letter*, saat ini menjadi supervisor dan pengajar mahasiswa asing di BIPA. Subjek juga mampu mengenali dan berkomunikasi dalam beberapa bahasa, khususnya Bahasa Inggris dan Eropa.

Bukan hanya bahasa untuk mengidentifikasi, subjek mampu lebih spesifik mengidentifikasi budaya atau negara asal *strangers*. Misalnya dari *physical appearance* seperti warna kulit dan struktur muka. Subjek yang dahulu hanya mengenali kulit putih sebagai warga Amerika atau Eropa, sekarang mengetahui kulit kecoklatan adalah khas Amerika Latin atau Eropa Barat, kulit putih pucat adalah warga Eropa Utara, tubuh tinggi dari Jerman, atau rambut merah dari UK.

Kemampuan identifikasi diakui subjek sangat membantu dalam komunikasi antar budaya. Mereka yang mengetahui tempat asal *strangers*, bisa memrediksi pola pikir, orientasi, atau nilai budayanya. Akhirnya subjek bisa menoleransi dan menggunakan sudut pandang *strangers* dalam menginterpretasi dan merespon pesan. Di lain sisi, hal inilah yang digunakan subjek untuk memanipulasi *facework*, mengelola konflik, atau mengolah pesan sehingga menimbulkan kesan tertentu.

Misalnya AS yang menyadari sebagai *host US Peace Corps*, harus menunjukkan kesan sopan. Sekalipun mendapati pertanyaan atau peristiwa negatif dengan *strangers*, ia tetap menunjukkan senyum, keterbukaan, dan keramahan. Juga ketika TDE menerima pernyataan orang Portugis yang mengatakan Indonesia sebagai negara penginvansi Timor. TDE memahami dan menoleransi perbedaan pola pikir generasi tua Portugis yang fanatik, sempit, dan lugas. Maka untuk tetap menampilkan kesan bersahabat, intelek, dan profesional; TDE tidak menyangkal dengan pernyataan formal melainkan dengan senyum dan penjelasan bahwa saat ini hubungan Indonesia dengan Timor sudah sangat baik. TDE menceritakan banyak kerjasama yang telah dibina kedua negara.

Termasuk pengolahan dan penyajian pesan, subjek mengakui lebih berani untuk berbicara lugas, tegas, namun tetap sopan. Diakui subjek, untuk berbicara lugas namun tetap sopan dan tidak menyinggung, diperlukan latihan sehingga menjadi kebiasaan. Beruntung, lingkungan dan orang di sekitar subjek saling terbuka dan berusaha mematuhi nilai budaya yang berlaku. Sehingga pembicaraan tidak mengarah pada sentimen atau hal pribadi, namun tetap dalam ranah pekerjaan.

Yang paling signifikan adalah kepercayaan diri subjek untuk memulai pembicaraan, membina hubungan, dan memanfaatkan kesempatan untuk bergabung dengan organisasi setingkat nasional atau internasional. Subjek merasa tidak canggung atau kesulitan untuk memulai obrolan atau menemukan topik pembicaraan. Misalnya TDE mengungkapkan, pasti ada persamaan yang bisa digunakan untuk memulai pembicaraan. Misalnya konteks tempat, tujuan, atau kegemaran yang sama. Kemudian dengan tingginya pengalaman dan pengetahuan, PS merasa mempunyai banyak topik pembicaraan yang bisa dibicarakan dengan *strangers*. Sedangkan secara umum, subjek saat ini mempunyai organisasi, proyek, atau komunitas internasional yang aktif digeluti. Misalnya lembaga konsultasi pendidikan TDE, kolaborasi penelitian, atau organisasi kemanusiaan bilateral dan internasional AS, TSW, PS, DAP, dan MI.

E. Penggabungan Deskripsi Struktural

E.1. Anggapan Terhadap *Strangers*

1.1. Motivasi ke Luar Negeri

Beasiswa EM menjadi pilihan subjek penelitian karena beberapa alasan. Pertama, Eropa menjadi prestis karena banyak *landmark*, tokoh terkenal, atau mahal dijangkau jika didanai sendiri. Kedua, beasiswa EM saat itu belum begitu terkenal, sehingga peminat belum begitu banyak. Ketiga, banyak orang di lingkungan terdekat subjek penelitian yang telah mendapatkan beasiswa tersebut. Subjek mempunyai akses untuk mendapat kiat khusus agar lolos mendapat beasiswa. Selain itu, kedekatan membuat kepercayaan diri subjek meningkat karena merasa mempunyai level (lingkungan asal) yang sama.

Lebih spesifik, PS mengungkapkan pluralisme dan nilai budaya yang berbeda secara signifikan antara Indonesia dan Eropa menjadi latar belakang pertimbangan memilih EM sebagai media mobilitas. Eropa dinilai merepresentasi budaya individualistik dan Indonesia layaknya oposisi mewakili kultur kolektivistik. PS menekankan, jika EM tidak menawarkan mobilitas ke Eropa yang mempunyai budaya jauh berbeda dengan Indonesia, ia tidak akan mendaftar beasiswa tersebut.

Sedangkan TDE, mempunyai motivasi mengembangkan jaringan karir dan akademik di luar Asia. Kiprahnya selama ini di Asia Timur dirasakan akan lebih berkembang dan luas jika membangun relasi di Eropa. Paska mobilitas, TDE merasakan manfaat jaringan di Eropa dengan adanya tawaran menjadi dosen tamu di Georgia atau kolaborasi penelitian serta mengajar dengan akademisi dari Eropa.

TSW dan AS mempunyai motivasi hampir serupa yaitu rasa minder dan tertantang oleh posisi sebagai staf IRO. Dalam lingkungan IRO, mereka banyak bertugas memberi informasi mobilitas luar negeri atau mengatur akomodasi *strangers*. Mereka seakan mempunyai beban karena lancar memberi informasi, tapi belum mempunyai pengalaman langsung secara pribadi ke luar negeri. Ditambah, banyak rekan, junior, atau adik kelas yang melakukan mobilitas ke luar negeri. Akhirnya, mereka berani mendaftarkan diri untuk mengikuti seleksi.

Lain halnya dengan MI yang tidak terlalu termotivasi, namun lebih memanfaatkan jaringan di IRO untuk lolos seleksi. MI yang menyadari kemampuan bahasa asingnya rendah, merasa tidak optimis mengikuti seleksi.

Namun ia banyak terbantu dengan kemampuan bahasa rekan di IRO hingga akhirnya berhasil lolos seleksi EM.

1.2. Interaksi Subjek dengan *Strangers*

Bukan saja nilai budaya yang menjadi potensi konflik. Salah satu subjek mengalami konflik ketika berinteraksi dengan *strangers* yang berbeda usia. Hal ini disebabkan pengetahuan dan informasi yang didapatkan *strangers* berusia lanjut dinilai lebih homogen. Berbeda dengan generasi subjek penelitian yang umumnya telah menyadari sumber informasi bisa didapatkan dari berbagai media, sekaligus ditulis oleh sumber yang tidak seluruhnya valid. TSW menjelaskan, generasi muda lebih terbuka, kritis, dan tidak terlalu reaktif menerima satu informasi.

Selama mobilitas, subjek mempunyai interaksi intens dengan *strangers*. Secara langsung mereka hidup dalam lingkungan asing dan merasakan dampaknya secara pribadi atau sosial. Subjek sering berpergian, menetap dengan orang lokal, tinggal dalam satu apartemen, atau menjadi rekan kerja *strangers*. Bahkan PS, menceritakan pernah tinggal dengan orang lokal dari lebih setengah negara Eropa seperti Finlandia, Swedia, Denmark, Latvia, Estonia, Lituania, Polandia, Hungaria, Turki, Belanda, Perancis, Jerman, Swis, dan Yunani. Sebagaimana TDE yang mempunyai mobilitas tinggi ke negara-negara Asia.

1.3. Penilaian Subjek terhadap *Strangers*

Vassiliou menjelaskan informasi yang membentuk anggapan terhadap *strangers* bisa berasal dari media massa, pengalaman, atau pendidikan. Ia

mengistilahkan sebagai *stereotip normatif* (Gudykunts 1997:114). Dari ketiga sumber tersebut, subjek lebih banyak menggunakan pengalaman sebagai sumber informasi sekaligus verifikasi hingga akhirnya menjadi penilaian pribadi. Meskipun terdapat subjek yang mendapat pengetahuan dari media massa atau pendidikan, namun hal tersebut diakui hanya sebagai informasi awal. Subjek tidak menggunakannya sebagai justifikasi dan lebih percaya setelah ketika mengalami sendiri. Misalnya TSW yang membaca referensi atas rendahnya SDM masyarakat Thailand selatan, baru menganggap informasi tersebut benar setelah beberapa kali mengalami kesulitan berkomunikasi efektif.

Ketika berada dalam lingkungan multinasional, subjek mengakui penilaian terjadi secara sadar atau tidak. Penilaian juga bisa mengarah pada hal positif atau negatif. Subjek seluruhnya sepakat menganggap *strangers* lebih lugas dan terbuka mengungkapkan sesuatu. Sementara penilaian negatif misalnya pada kebiasaan terlambat, keras kepala, suka berpesta, atau perasaan rendah diri orang Asia terhadap bangsa Barat. Namun subjek mengakui, bagaimana pun anggapan tersebut mereka tetap memberi respon baik dan sopan. Salah satu subjek bahkan mengungkapkan, sebenarnya ia menginginkan hubungan pertemanan yang intim. Sayangnya, ia beberapa kali menemui *strangers* yang hanya memanfaatkan keterbukaannya.

Subjek menekankan, pengalaman terhadap *strangers* tidak serta merta menjadi anggapan pribadi. Jika pengalaman tersebut terjadi berulang-ulang, barulah subjek menjadikannya sebagai informasi untuk memprediksi tindakan *strangers* berikutnya. Selain itu, subjek juga memperhatikan sifat individu

masing-masing *strangers* karena tidak ingin salah dalam melakukan penilaian.

Seperti diungkapkan PS,

“Saya melihat orang asing secara pribadi terlebih dahulu. Saya menggeneralisir dan mempunyai stereotip pribadi karena melihat repetisi karakter personal-personal tersebut. Saya tidak mungkin membuat penggeneralisiran jika satu karakter pribadi orang asing hanya muncul sesekali”.

Pengalaman membaur dalam lingkungan antarbudaya sejujurnya membuat subjek nyaman jika berinteraksi dengan *strangers* yang mempunyai kesamaan budaya. Misalnya dengan orang yang berasal dari daerah sama, teman masa kecil, pengalaman, atau orientasi kegemaran yang sama. Selain mempunyai area informasi yang lebih banyak untuk dikomunikasikan, subjek merasa lebih mudah memprediksi respon orang tersebut. DAP menjelaskan,

“Kalau kita dari etnis atau ras yang sama, seakan-akan menemukan kenyamanan meskipun belum saling mengenal. Mungkin karena latar belakangnya sama, kita sudah bisa memprediksi adanya kemungkinan kesamaan kepribadian. Jadi hubungan dengan orang tersebut akan lebih akrab dan nyaman.”.

Banyaknya informasi dan pengalaman mengenal budaya asing, diakui subjek justru menambah kecintaan terhadap Indonesia. Subjek merasa, dibanding negara lain, Indonesia jauh lebih kaya dengan keragaman budaya. Selain itu, masyarakat Indonesia lebih terbiasa hidup dalam pluralisme sehingga mempunyai penghormatan terhadap identitas kultur budaya lain. Selain itu, subjek merasakan banyak fasilitas publik yang mudah ditemukan. TSW membandingkan, bahkan di Perancis ia kesulitan untuk mengisi pulsa. Sedangkan di Indonesia, tempat cetak, fotokopi, warung internet, atau mengisi pulsa bisa ditemui hampir di seluruh kawasan padat penduduk. Subjek lain, TDE merasa lebih optimis dengan sumber

daya Indonesia. Berkaca dari budaya luar negeri, menurut TDE ada banyak hal potensial yang bisa dibangun atau dikembangkan di Indonesia.

Meskipun menjadi *host* dari organisasi multinasional, namun subjek mengakui masih memberi kebebasan untuk *strangers* menjalankan ritual budaya yang prinsipil. Misalnya kebebasan beribadah, urusan kesehatan, atau privasi *strangers* menjadi area yang tidak dicampuri oleh kekuasaan organisasi. Organisasi hanya menekankan kewajiban *strangers* untuk menghormati dan menyelaraskan diri dengan budaya agama dan kultur lokal. Misalnya himbauan memakai baju yang sopan, panjang, tidak ketat, dan tidak transparan.

Problem potensial komunikasi antarbudaya seperti anggapan terhadap *strangers* diakui selalu ada dalam lingkungan multinasional. Namun subjek tidak pernah menyebarkan anggapan pribadinya pada rekan di lingkungan kerja. Subjek menyadari bahwa justifikasi personal tidak sepatutnya menjadi anggapan organisasi secara umum karena berpotensi menjadi konflik sosial. Dalam beberapa kesempatan, memang sebagian subjek berbagi informasi atas ciri *strangers* dari budaya tertentu. Namun hal tersebut tidak untuk membentuk opini umum, melainkan demi meyakinkan, menambah informasi, atau penekanan tertentu guna menyelesaikan tugas organisasi.

Seperti ketika TSW mempunyai anggapan tertentu tentang minimnya fasilitas umum di Perancis. Ia mengonfirmasi dengan rekan setempat, sekedar untuk meyakinkan diri dan mencari informasi lebih. “*Saya juga mengonfirmasi anggapan pribadi dengan orang Perancis. Dan dia setuju bahwa fasilitas lebih mudah ditemukan di Indonesia.*” Sepakat dengan TSW, DAP mengungkapkan ketika mendapati pola yang sama tentang *strangers* dari Thailand selatan yang

tidak teliti dengan berkas administrasi, ia akan memberi peringatan pada rekan untuk mengulang penjelasan.

1.4. Kualitas yang Merubah Relasi

Memasuki sebuah lingkungan baru selalu memerlukan proses adaptasi. Terlebih lagi jika lingkungan tersebut beranggotakan masyarakat dari budaya berbeda. Relasi anggota organisasi multinasional membutuhkan kualitas baik dalam *amplitude*, *salience*, *sequence*, atau *pace/rhythm*. Subjek penelitian mempunyai alasan berbeda atas aspek yang merubah relasi mereka terhadap *strangers*.

Untuk merasa diterima dalam organisasi multinasional, subjek rata-rata memerlukan waktu satu hingga dua bulan. Namun MI mengakui membutuhkan waktu lebih lama dikarenakan kurangnya interval. *Pace/rhythm* diakui MI sebagai aspek yang banyak merubah kesan terhadap orang lain. Semakin sering bertemu, MI mengaku lebih mudah menjalin keakraban dan mengenal pribadi orang lain.

Sedangkan bagi PS, ia merasa kualitas relasi akan bertahan lama ketika hubungan tidak saling merugikan dan memberi dampak positif. Penilaian tersebut akibat pengalaman PS yang merasa beberapa kali dimanfaatkan dalam hubungan pertemanan. Bagi PS, pertemanan seharusnya didasari dengan ketulusan yang meskipun tidak sedang membutuhkan, namun tetap saling bertegur sapa.

Sementara AS, DAP, dan TSW menganggap *amplitude* sebagai keadaan yang tercipta dari sebuah hubungan lebih menentukan kualitas relasi. Peneliti mengamati, sebenarnya aspek kekuatan perasaan, perilaku saling menghormati,

dan terciptanya kenyamanan tercermin dari praktek interaksi seluruh subjek dengan rekan dalam lingkungan kerja. Hal ini tercermin dari keramahan PS menyapa rekan kerja yang akan pulang, guyonan MI yang ditimpali dengan *fun* oleh *strangers* dari Cina atau Thailand, bahkan kerjasama AS dan rekan *USA Peace Corp* ketika harus berteduh hingga meminjam payung di rumah penduduk saat terjebak hujan bersama.

E.2. Ragam Budaya Lingkungan Kerja Multinasional

Subjek penelitian berangkat dari daerah di Indonesia yang kental dengan budaya kolektivistik. Ketika di Eropa, subjek penelitian beradaptasi dan berinteraksi dengan kehidupan masyarakat individualistik. Paska mobilitas, di Indonesia subjek kembali berada di organisasi yang di dalamnya banyak masyarakat dari budaya individualistik sementara akar budaya adalah kolektivistik. Bauran budaya menciptakan pola teratur dan berulang yang disebut *performa ritual* (West & Turner, 2007:325).

Liliwari menjelaskan hubungan dalam bauran organisasi multinasional bisa berbentuk komunal-kerjasama atau persaingan-individualistik (Liliwari, 2011:134). Lingkungan kerja multinasional, menciptakan ragam budaya yang khas akibat bauran budaya kolektivistik dan individualistik. Akibatnya, karakter budaya organisasi tidak dominan seluruhnya pada ciri budaya individualistik atau kolektivistik. Sebagaimana diakui subjek penelitian TDE, bahkan budaya organisasi mempengaruhi kepribadiannya. Ia nyaman dengan orientasi nilai budaya individualistik sebagaimana ia menerapkan prinsip-prinsip kolektivistik dalam bermasyarakat.

Subjek mengakui, anggota organisasi mempunyai intensitas tinggi berinteraksi dengan *strangers*. Rekan kerja, termasuk atasan, mempunyai pengalaman dan pengetahuan atas budaya individualistik. Seluruh subjek menjelaskan semua anggota organisasi pernah ke luar negeri. Karakter individualistik tersebut muncul dalam bentuk kepercayaan, demokrasi, dan tanggung jawab individu yang tinggi. Di lain sisi, norma sosial, keakraban, jarak kekuasaan tinggi, dan isyarat non verbal juga hadir secara implisit sebagai ciri budaya masyarakat kolektivistik. Bukan hanya dari bawahan, inisiatif untuk menyelaraskan nilai budaya dimulai dari atasan. Hal inilah yang membuat anggota baru cepat terintegrasi dan hubungan antar anggota terbina dengan nyaman. MI menceritakan bagaimana anggota belajar dari atasan untuk bersikap dengan anggota baru. *“Sebenarnya Pak Parto yang memulai komunikasi. Beliau mendekati dan memulai komunikasi,”* ujarnya.

Para atasan dirasakan subjek mengurangi kesan jarak kekuasaan yang lebar dengan membina keakraban dan kepercayaan tinggi. Diceritakan PS, bahkan terhadap anggota baru yang masih magang, atasan telah melibatkan pada acara penting seperti mendampingi penyambutan tamu rektor.

Sikap terbuka atasan dilakukan secara adil dan terbuka pada seluruh anggota. Karenanya, tidak tercipta budaya iri, menimbulkan fitnah, atau prasangka. Jika terdapat kesempatan untuk berkumpul, seluruh anggota mendapatkan informasi, akses, dan kesempatan yang sama. Seperti diceritakan DAP, seluruh staf di IRO pernah mendapat hadiah liburan lengkap ke Bali gratis. Bukan hanya ritual besar, namun untuk rutinitas sehari-hari seperti shalat Dhuhur, atasan juga senantiasa mengingatkan untuk berjamaah.

Kebiasaan atasan untuk membina hubungan baik diakui subjek menular pada staf. Sebagaimana juga dirasakan PS pada organisasinya, untuk terbiasa berbagi hasil dari sebuah program meskipun hanya dalam bentuk kunjungan, membagi sisa *fee* peserta, atau makan siang sebuah program.

Keterbukaan dan keadilan atasan diakui TSW menghilangkan sikap iri anggota. Atasan telah menanamkan untuk bertanggung jawab pada tugas masing-masing tanpa membandingkan dengan tugas rekan lain. Atasan mengajarkan, setiap tugas mempunyai konsekuensi masing-masing. Jika anggota ingin mendapat konsekuensi yang sama, maka dihimbau untuk berinisiatif belajar pada rekan, bukan justru iri.

Atasan dirasakan subjek cukup memberikan kepercayaan atas otoritas, tanggung jawab, bahkan cara kerja anggota. Jikapun anggota berbuat kesalahan, maka atasan memberikan pengertian bahwa hal tersebut sebagai media pembelajaran. Namun atasan juga memberi konsekuensi jika seorang anggota mengulangi kesalahan yang sama kedua kali. MI ingat himbauan atasan untuk tidak takut mencoba. Jika seseorang tidak pernah melakukan kesalahan, besar kemungkinan orang tersebut tidak pernah belajar dan berbuat sesuatu.

Peraturan dan nilai budaya dilestarikan dalam organisasi bukan hanya secara eksplisit. Misalnya secara tertulis, banyak gambar di lingkungan IRO yang melarang pakaian ketat, transparan, atau pendek. Bahkan untuk *strangers*, peraturan tersebut telah disosialisasikan jauh hari sebelum mereka bekerjasama dan datang di Indonesia. Adapun budaya organisasi dalam isyarat non verbal juga dirasakan subjek. Umumnya, hal tersebut tidak terkait dengan operasional pekerjaan, namun lebih pada nilai, norma, atau pranata sosial yang turun-temurun

dianut anggota organisasi. Dengan adanya budaya lokal yang berorientasi pada *large power distance*, subjek merasa harus peka menangkap isyarat non verbal tersebut. Seperti diutarakan TSW, “*Pak Parto memberi contoh melalui sikap. Beliau rajin bekerja, jadi kami sungkan jika berpangku tangan dan melihat beliau bekerja*”.

Budaya lain yang terbentuk akibat adanya *large power distance* adalah penghormatan pada anggota yang lebih berkuasa, lebih tua, atau senior. Seperti diutarakan TSW, meskipun tidak eksplisit dituangkan dalam aturan tertulis, anggota belajar untuk bersikap menghormati pimpinan atau senior.

“Misalnya Pak Parto masih bekerja, kemudian staf berkehendak untuk pulang. Apakah staf tersebut diperbolehkan dan memungkinkan, tentu saja dipersilahkan dan diijinkan. Tapi yang terasa oleh karyawan adalah perasaan sungkan karena mereka melihat sendiri atasan yang masih sibuk bekerja. Sejak awal pimpinan tidak pernah menekan untuk penyelesaian tugas. Semuanya telah disepakati dan diketahui batas penyelesaiannya. Tentang bagaimana cara dan kapan dikerjakan staf, atasan tidak pernah mendikte,” ujar TSW.

Untuk menjembatani bahasa nonverbal yang mungkin tidak dimengerti *strangers*, atasan membiasakan saling mengingatkan secara lugas. Teguran dimaknai sebagai perhatian agar menjadi lebih baik. Anggota tidak menganggap teguran sebagai sikap menggurui atau sentimen pribadi. Karenanya, teguran tidak memicu konflik pribadi.

Meskipun sebagai tempat kerja dan berinteraksi dengan *strangers*, subjek sepakat untuk memaknai organisasi layaknya keluarga. Kerjasama dan kualitas interaksi diakui sebagai faktor yang menjadikan kedekatan emosional terjalin baik. Di dalamnya, terdapat budaya untuk saling menghormati, menghargai, demokratis, dan kepercayaan antara satu orang dan lainnya,

2.1. Penekanan Tujuan dan Kepentingan Individu atau Kelompok

Kedekatan relasional, sikap demokratis atasan, atau akomodasi nilai budaya bukan berarti menghilangkan kontradiksi. Bahkan dua orang dari asal dan tujuan sama pun, dikatakan mempunyai orientasi budaya berbeda. Inilah yang membuat adanya perbedaan ide, pendapat, sikap, atau perilaku seseorang dalam berinteraksi. Terlebih lagi dalam lingkungan kerja multinasional yang mempunyai pluralisme dan intensitas pertemuan tinggi.

Dalam penekanan tujuan dan kepentingan, subjek lebih memilih untuk menekankan pada tujuan dan kepentingan bersama di atas tujuan dan kepentingan pribadi. Subjek memaknai, keberadaan organisasi bukan membatasi kesempatan individu untuk berkembang. Justru dari organisasi, subjek memperoleh informasi penelitian di luar negeri, beasiswa, atau mendapat bantuan rekan dalam mengikuti seleksi program internasional. Dari interaksi dalam organisasi tersebut juga, subjek justru lebih berani merealisasikan diri dan memanfaatkan peluang untuk mengembangkan diri.

2.2. Penekanan Informasi dan Identitas Individu atau Kelompok

Subjek penelitian seluruhnya sepakat untuk lebih menekankan informasi atau identitas kelompok daripada informasi atau identitas pribadi di lingkungan kerja. Salah satu manfaat pelekatan informasi atau identitas tersebut adalah kesan profesional dan amelioratif dari diri subjek. Subjek mengakui nama organisasi jauh lebih besar daripada nama pribadinya. Justru identitas diri subjek lebih terangkat ketika menyertakan identitas kelompok pada diri.

Manfaat lain pelekatan informasi dan identitas diri adalah mempermudah urusan administratif dan birokratif. Ketika berurusan dengan institusi lain, subjek mengaku lebih mudah menemui orang yang disertai disposisi tugas. Institusi lain juga lebih cepat mengidentifikasi permasalahan ketika subjek menghadap dengan identitas kelompok. Misalnya ketika subjek memperkenalkan diri sebagai staf IRO dan mendatangi kantor imigrasi. Kantor tersebut akan langsung mempersilahkan subjek pada unit yang berkaitan dengan pengurusan passport atau ijin tinggal *strangers*.

2.3. Orientasi *Group Task* atau *Relational Task*

Diakui subjek penelitian, ragam budaya individualistik dan kolektivistik membuat orientasi organisasi pada *group task* atau *relational task* lebih selaras. Artinya, tidak terdapat satu dominasi orientasi, meskipun terdapat kecenderungan atau prioritas pada situasi tertentu. TDE, PS, dan TSW berpendapat organisasi akan lebih baik jika dominan berorientasi pada *group task*. TDE mengungkapkan, jika tidak terdapat progres pada *group task*, organisasi bisa dikatakan tidak mempunyai pencapaian atau prestasi. Kerukunan relasi meskipun penting, bukan menjadi indikator majunya sebuah kelompok kerja. Sedangkan PS berpendapat, dia lebih mengutamakan terselesainya pekerjaan.

“Saya lebih berorientasi pada terselesainya pekerjaan daripada keberhasilan relasi dengan rekan kerja. Saya tidak memerdulikan seseorang, bahkan yang mempunyai jabatan tinggi. Sepanjang seseorang tidak terkait dengan pekerjaan, saya tidak terlalu memerdulikan,” ujarnya.

Sedangkan TSW, memaknai inti dan tujuan dari organisasi sejak awal seharusnya adalah terselesainya pekerjaan bersama. Hal tersebut menjadi

landasan dan penggerak organisasi kerja. Peneliti menemukan karakter, ketiga subjek di atas mempunyai mobilitas dan durasi lebih tinggi ke luar negeri atau berinteraksi dengan *strangers* dibanding tiga subjek lain.

Subjek AS, IM, dan DAP mengungkapkan *relational task* lebih penting dalam suatu organisasi. Selain ketiganya memang merasakan sikap atasan lebih banyak menunjukkan pembinaan hubungan relasional dibandingkan instruksi-instruksi kerja. Kepercayaan dan kebebasan atasan menciptakan budaya positif. Dalam artian, ketiga subjek merasakan ruang luas untuk membina relasi antar anggota melalui kepercayaan dan kebebasan tersebut. Dengan tidak adanya peraturan yang detil dan *kaku*, anggota saling berbagi dan membantu terselesainya pekerjaan bersama.

DAP mengungkapkan, sebelum mengerjakan sesuatu, anggota IRO akan menyepakati visi bersama terlebih dahulu. AS juga menambahkan, selama ini budaya untuk menjaga relasi telah lama dipraktekkan. Sependapat dengan keduanya, MI memaknai relasi lebih membawa dampak besar pada kualitas organisasi. Melalui relasi dan eosi yang terbentuk, menurut MI justru tugas akan lebih cepat dikerjakan. Anggota juga bisa saling membantu menyelesaikan tugas organisasi.

2.4. Implikasi Budaya Organisasi

Subjek mengakui, nilai-nilai budaya individualistik sebenarnya cocok untuk diaplikasikan pada lingkungan kerja. Orientasi nilai demokratis, materialisme, kemajuan, dan humanis sebagai ciri masyarakat individualistik dinilai lebih mendukung kesuksesan. TDE mengungkapkan, beberapa nilai

budaya kolektivistik seperti keselarasan, keramahan, murah hati, pegorbanan, dan penghormatan kadang dirasakan terkesan bias bahkan cenderung palsu. Ia mengatakan, “*Kalau bagi saya, pengorbanan atau penghormatan di Indonesia lebih palsu. Hampir selalu ada tendensi di belakang kedua hal tersebut*”.

Gaya komunikasi *low context* yang cenderung lugas, jelas, dan pasti menjadi pilihan seluruh subjek penelitian. TSW menekankan, pentingnya gaya komunikasi *low context* dalam lingkungan kerja demi efektifitas koordinasi. Subjek lain TDE mengamati, meskipun Jepang juga menggunakan gaya komunikasi *high context*, namun terdapat ketidakjelasan pesan komunikasi di Indonesia. Basa-basi di Jepang hanya sebagai penghalus kesan dan penghormatan pada *other face*. Namun di Indonesia, basa-basi justru membuat inti pesan tidak jelas.

Sepakat dengan perlunya gaya komunikasi yang lugas dan jelas di lingkungan kerja, DAP, AS, dan TSW mengungkapkan pengalamannya. Bahkan daripada menyikapi konfrontasi dengan penghindaran, penyelesaian dengan gaya komunikasi lugas dimaknai sebagai solusi lebih baik. Keberanian untuk berkomunikasi lugas diakui terpengaruh jam terbang dan pengalaman. AS mengungkapkan, dalam urusan pekerjaan sebaiknya masalah lekas diselesaikan dan bukan dipendam.

Semakin sering berinteraksi dengan *strangers* dari budaya individualistik atau merasakan manfaat dari *low context communication*, TSW berpendapat akan menyebabkan seseorang lebih cenderung lugas dalam berkomunikasi. Namun DAP merasakan latar belakang budaya juga mempengaruhi gaya bicara seseorang. Misalnya seorang Jawa, cenderung akan berbicara halus. Walaupun

dengan praktik bisa menjadi lebih berani berterus-terang, namun pemilihan kata mungkin akan tetap tidak langsung.

Nilai budaya individualistik lain, misalnya demokratis juga dirasakan subjek. Subjek merasakan kepercayaan, kewenangan, atau sikap atasan yang mengakomodir pendapat staf. Ketika menjadi Kepala Prodi Jurusan Hubungan Internasional, dimana beberapa staf adalah dosen luar negeri, TDE mengaku memberi ruang untuk anggota. Bahkan untuk menentukan pilihan kelompok, ia mendasarkan pada suara mayoritas bukan pendapat pribadinya. Ia menyadari, setiap pilihan mempunyai resiko. TDE terbuka untuk membahas resiko dan konsekuensi tiap pilihan. Apalagi pilihan tersebut untuk organisasi, maka TDE cenderung mengakomodasi suara terbanyak karena resiko juga akan ditanggung bersama.

E.3. Dialektika Relasional

Terjadi banyak kontradiksi yang dirasakan subjek penelitian sebagai akibat bauran budaya kolektivistik dan individualistik. Ketegangan pribadi diakui subjek ketika orientasi terhadap satu budaya tidak bisa dipraktikkan akibat benturan dengan budaya organisasi. Hal ini sesuai dengan asumsi Dialektika Relasional, yang menjelaskan hubungan tidak berjalan linear melainkan terdiri dari fluktuasi keinginan yang kontradiktif (West & Turner, 2007 : 236). Bagaimanapun, budaya organisasi telah disesuaikan dengan budaya lingkungan setempat sehingga diterima masyarakat. Dengan kata lain, budaya organisasi mengadopsi budaya kolektivistik, sedangkan anggota harus bekerjasama dan terbiasa dengan orientasi budaya individualistik.

3.1. Kemampuan dan Harapan

Peneliti mengamati, sebenarnya kemampuan individu dari subjek masih dapat dieksplorasi. Artinya, mereka masih mampu diberikan tanggung jawab lain atau tambahan. Namun demikian, subjek tidak menonjolkan diri atau mengakui secara eksplisit. Seperti kemampuan dan pengalaman PS menyambut *strangers*, tidak dilakukan lantaran telah ada rekan lain yang ditunjuk mengemban tugas tersebut. Atau TSW meskipun bisa berbahasa Inggris, namun lebih memilih menggunakan bahasa Indonesia sebagai salah satu cara membudayakan bahasa Indonesia pada *strangers*.

Sementara TDE, ia yakin kultur organisasi di Indonesia masih dominan dengan nilai kolektivistik yang khas dengan *large power distance*. Ketika rekan di organisasi mengetahui kemampuannya, ia yakin mereka pasti menawarkan terlebih dahulu padanya. Hal ini sedikit disayangkan TDE karena dinilai dapat menghambat kesuksesan dan kepercayaan diri seseorang untuk berkembang.

TDE memisalkan atas mental masyarakat Asia yang dinilai rendah diri, melihat Barat sebagai bangsa yang lebih unggul. Padahal ia yakin, tidak semua orang Barat mempunyai kemampuan lebih tinggi dari orang Asia. Di era globalisasi yang persaingannya lebih ketat, TDE menilai seseorang tidak harus selalu berhasil bersama kelompok. Justru seseorang harus memotivasi kelompok untuk lebih memaksimalkan potensi diri.

3.2. Otonomi dan Keterikatan

Subjek penelitian juga mengalami kontradiksi antara kecenderungan untuk tidak tergantung, namun keinginan untuk menjalin keakraban (West & Turner,

2007:238). Hal tersebut akibat organisasi subjek ada dalam akar budaya setempat yang kolektivistik dan cenderung menyukai kebersamaan. Sementara subjek terbiasa untuk otonom menentukan pilihan atau menyelesaikan pekerjaan sendiri. Seperti dirasakan TDE, ia tidak selalu bisa menerapkan prinsip sendiri lantaran harus mengakomodasi pandangan dan pendapat orang lain. Subjek hanya mempunyai ruang otonom untuk mengembangkan diri yang tidak terkait dengan identitas orang lain. Misalnya pengembangan diri dalam bisnis.

Bukan berarti terikat dengan orang lain atau kelompok hanya berakibat negatif. Subjek sepakat, lingkungan dan jaringan banyak membantu mereka mengembangkan diri. Misalnya, dengan mengembangkan jaringan subjek mendapat informasi beasiswa atau kesempatan penelitian di luar negeri.

3.3. Jabatan atau Pribadi

Suatu jabatan akan berkonsekuensi pada ikatan struktural dan kewajiban mematuhi pranata sosial di dalamnya. Informasi dan identitas pribadi juga akan terikat dengan almamater organisasi tersebut. Bagi TDE, ia sebenarnya lebih menyukai pekerjaan yang bersifat pribadi. Misalnya, mengelola bisnis pribadi. Hal tersebut lantaran ia tidak terlalu menyukai peran yang terkait satu institusi. Namun kehidupan publik juga mendorong TDE untuk menciptakan jaringan luas dan umum, misalnya dalam bidang akademis.

Keterbukaan pribadi memudahkan diri dikenal orang lain, sedemikian hingga juga mengenal sesama (Liliweri, 2011 : 58). TDE sebagaimana subjek lain, berusaha untuk terbuka sekaligus secara strategis melindungi informasi diri. Meskipun TDE menekankan pentingnya membuat jaringan, namun ia membatasi

informasi pribadi tidak untuk dibagi di lingkungan kerja. Dalam memberi penilaian personal misalnya, TDE tidak membaginya dengan orang lain. Sebagaimana pendapat PS untuk menyimpan penilaian terhadap orang lain, *“Jadi menurut saya, penilaian itu hanya sebagai pendapat pribadi. Jika pendapat pribadi sudah disebar ke orang lain, sangat tidak baik.”*

Hal senada juga disepakati AS. Lebih spesifik, AS merasakan keterbukaan terhadap lingkungan juga memicu dirinya yang tertutup menjadi lebih terbuka. AS mengatakan hal tersebut terjadi secara timbal balik. Baginya, tidak mungkin jika ia disapa, diajak berbincang, atau berkumpul dalam satu forum namun tidak melibatkan diri.

3.4. Hal Baru dan Terprediksi

Kontradiksi ini merujuk pada kenyamanan pada stabilitas atau keinginan merasakan tiap perubahan (West & Turner, 2007:241). Subjek seluruhnya menyukai hal yang baru. Namun organisasi selalu mempunyai jadwal yang sebenarnya bisa diprediksi. Pembagian tugas juga telah mempunyai pola yang rutin dilakukan subjek. Hal baru untuk subjek seperti mobilitas di luar negeri, diakui menjadi pengalaman berharga dan berbeda. Mereka mengatakan, keinginan memanfaatkan kesempatan ke luar negeri lagi.

PS dengan tersenyum bangga menceritakan lebih dari separuh negara-negara Eropa pernah dikunjungi. *“Saya telah mengunjungi lebih dari setengah negara Eropa. Saya pernah ke Finlandia, Swedia, Denmark, Latvia, Estonia, Lithuania, Polandia, Hungaria, Turki, Belanda, Perancis, Jerman, Swis, dan Yunani”*.

Sedangkan TDE mengungkapkan lebih menyukai hal yang baru, karena berkaitan dengan kreatifitasnya yang dirasa lebih berkembang. Jika berada dalam situasi monoton, TDE merasa tidak mempunyai hal baru untuk mengembangkan ide.

Dengan ritme kerja di organisasi, subjek mendapat hal baru namun juga mempunyai ruang cukup untuk memprediksi. *Strangers* dan beberapa program kerjasama yang akan digelar, menjadi hal baru. Namun operasional, informasi kegiatan, atau pengalaman pada program kerjasama yang rutin dilaksanakan menjadi pola yang telah dikenali.

Subjek menyukai hal yang terjadwal demi mengambil tindakan preventif di luar prediksi. Namun organisasi multinasional yang anggotanya dari budaya berbeda, banyak memberi informasi yang tidak pasti. Sebagaimana diungkapkan PS, *“Saya menyukai agenda yang terjadwal. Tapi disini lebih banyak yang mendadak.”*

Hal tersebut juga diakui subjek lain. Namun mereka menekankan untuk mempelajari atau mencari informasi terkait dengan kegiatan yang akan diikuti. TDE mengungkapkan pengalaman yang sering ia temui terkait persiapan orang Indonesia yang cenderung meremehkan tahap persiapan. Menurutnya, orang Indonesia secara umum menyukai hal baru, namun tidak mempunyai persiapan untuk menghadapinya.

3.5. Kehidupan Publik dan Relasi Pribadi

Subjek menemui kontradiksi ketika mendefinisikan hal-hal yang bersifat publik dan keinginan membina relasi pribadi. Misalnya PS, mengalami

keterbatasan ketika menginginkan keintiman dengan *strangers*. PS menilai, batasan antara relasi pribadi dan kehidupan publik di Indonesia terlalu lebar. Meskipun di luar negeri individualis, namun ia merasa lebih nyaman untuk bertegur sapa, berujar, atau melakukan kontak fisik. Di luar negeri, hal tersebut tidak menimbulkan prasangka atau tendensi. Sedangkan di Indonesia, kadang sapaan atau perhatian diasumsikan pada modus membina hubungan negatif. Anggapan seperti itu justru menghalangi PS untuk tulus membina relasi pribadi, akibat lebih banyak pandangan negatif publik.

Subjek lebih memilih orang-orang tertentu yang dipercaya untuk membangun relasi pribadi. Subjek tetap terbuka dan ramah pada siapapun, namun keakraban dan akses pribadi hanya akan dibagi pada orang tertentu. Subjek TSW bahkan lebih membatasi relasi pribadi pada *strangers* lantaran ada beberapa budaya dari mereka yang ia tidak bisa mengintegrasikan diri. Kebiasaan seperti berpesta, menurut TSW bertolak belakang dengan nilai dan norma yang dianutnya. Karenanya, TSW jauh lebih preventif berinteraksi dengan *strangers*. Selain juga, TSW mengingatkan bahwa publik di Indonesia akan melekatkan informasi personal pada kelompok. TSW tidak ingin budaya pesta beberapa orang *strangers* yang diasosiasikan negatif oleh masyarakat melekat pada organisasi keseluruhan.

3.6. Penilaian dan Penerimaan

Interaksi dengan *strangers* yang berbeda budaya rawan dengan pemutusan hubungan. Namun karena berada dalam lingkup pekerjaan, sering subjek tidak bisa melakukan penolakan. Mereka harus tetap membina hubungan, meskipun

kadang berbeda pemikiran atau orientasi. AS mengungkapkan keinginan sebenarnya untuk menghindar, “*Saya memang memunyai niat untuk menghindari. Tapi dalam lingkungan kerja, hal tersebut tidak mungkin karena tergantung urusan,*” ungkapnya. Pendapat senada diungkapkan DAP, bahwa dalam lingkungan kerja, sangat sulit untuk tidak menerima *strangers* meskipun penilaian pribadinya negatif pada individu tersebut. DAP beralasan, penghindaran terkesan tidak profesional dilakukan pada rekan di lingkungan pekerjaan.

Subjek lebih memilih untuk menciptakan jarak ketika berhubungan dengan *strangers* tertentu. Misalnya TSW yang tidak menyukai perilaku pesta dengan minuman keras *bule* karena bertentangan dengan norma sosial organisasi

3.7. Ekspresif dan Non Ekspresif

Subjek penelitian mengaku lebih menyukai gaya komunikasi lugas. Namun diakui subjek, mereka tidak sepenuhnya mampu mengeksplicitkan melalui bahasa verbal. Termasuk ketika menciptakan kesan, mereka lebih memilih mengungkapkan melalui ekspresi tertentu. Ekspresi tersebut juga sebagai penekanan atas pesan komunikasi. Terlebih dalam lingkungan profesional, manipulasi ekspresi diungkapkan DAP diperlukan untuk menutupi masalah pribadi.

Pengamatan peneliti, subjek banyak mengemukakan alasan teknis dan tetap berekspresi sopan ketika menghadapi konflik. Subjek menekankan kesopanan sebagai kesan yang juga akan melekat pada identitas kultural atau organisasi. Subjek ingin dikesan sebagai individu yang ramah, profesional, dan

menghormati orang lain. Karenanya, ungkapan yang tidak frontal, senyuman, atau kata afirmatif lebih menjadi pilihan ketika memberi *feed back*.

TDE menceritakan, suatu kali mendapat pertanyaan *strangers* bilamana Indonesia menginvasi Timor Leste di masa lampau. Pertanyaan tersebut dilontarkan akademisi Portugal, ketika TDE juga sedang bersama rekan dari Timor. TDE lebih memilih kata afirmatif, tersenyum sebagai bentuk kesopanan, kemudian informasi bahwa hubungan kedua negara sudah membaik. Respon tersebut dipilih bukan karena ia tidak ekspresif atau merasa marah dan tersinggung. Justru TDE memanipulasi respon dan *feedback* agar dikesan sopan, intelek, dan ramah.

E.4. Elemen Kompetensi Komunikasi Antarbudaya

4.1. Implikasi Pengalaman EM

Subjek penelitian, kecuali AS, mempunyai pengalaman ke luar negeri bukan hanya ke Eropa. Dibanding negara lain, mereka merasakan pluralitas budaya di Eropa lebih tinggi. Artinya, jika pergi ke satu negara misalnya Jepang, subjek hanya mendapatkan informasi atau pengalaman atas budaya negara sakura tersebut. Subjek juga sepakat, mobilitas menjadi media mengembangkan jaringan akademik, karir, atau profesional di Eropa.

Manfaat pluralisme budaya di Eropa adalah peningkatan kemampuan bahasa, identifikasi, dan interaksi dengan *strangers* dari banyak negara lain. Apalagi organisasi subjek adalah lingkungan akademik internasional. Selama mobilitas, subjek mencoba masakan, mempelajari sejarah, mengunjungi situs lokal, atau *landmark* internasional. Selepas mobilitas, subjek penelitian bukan

hanya lebih lancar berbahasa Inggris, namun juga bahasa lokal atau beberapa bahasa latin. Ketrampilan bahasa disebutkan Mulyana (2005:107) menjadi faktor yang mendukung efektifitas komunikasi. Karena melalui bahasa, informasi dipertukarkan antara partisipan.

Berinteraksi terus-menerus dalam satu lingkungan meningkatkan peningkatan kemampuan subjek atas bahasa dan pengalaman tentang *strangers*. Namun bukan berarti hal tersebut mengubah orientasi gaya berkomunikasi menjadi *high-context*, atau lebih berbasa-basi. Diakui subjek penelitian, dalam lingkungan multinasional, orang cenderung berbahasa lugas. Hanya saja, pada budaya kolektivistik, nilai kesopanan dan penghormatan lebih dieksplisitkan melalui bahasa verbal.

Gaya bicara lugas bukan berarti tidak sopan atau menghormati orang lain. Meskipun nilai-nilai penghormatan dan demokrasi lebih dirasakan secara non verbal di Eropa oleh subjek penelitian. Ketika menyampaikan pendapat di kelas, memilih jurusan sekolah, bahkan memakai baju; masyarakat Eropa tidak membatasi dalam sebuah aturan. Pengalaman TDE di Jepang menceritakan bentuk kesopanan yang lebih banyak dieksplisitkan dalam bentuk verbal. Ia menjelaskan ada satu kalimat di Jepang yang merefleksikan penghormatan ketika berdiskusi atau berbincang. Kalimat *what do you think* selalu disertakan meskipun berhadapan dengan orang yang status jabatannya lebih rendah atau untuk mengekspresikan ketidaksepakatan.

Di Eropa, sepanjang seseorang tidak mengurangi atau mengganggu kebebasan orang lain, hal tersebut tidak menjadi masalah dalam masyarakat. Pakaian yang menurut orang Indonesia kurang sopan untuk dipakai di lingkungan

akademis seperti baju tanpa lengan, di Eropa bebas digunakan. Bagi mereka, hal tersebut lebih mencerminkan kebebasan dan penghormatan atas pilihan seseorang.

Subjek juga belajar untuk bisa menghormati, memberi kebebasan, dan kepercayaan pada orang lain. Karakter masyarakat individualistik biasanya lebih menekankan pada diri sendiri sehingga kurang bisa memberi kepercayaan pada orang lain. Melalui bauran budaya pada organisasi multinasional, subjek belajar dari sikap atasan yang memberi kepercayaan dan kewenangan penuh pada staf.

Bentuk kebebasan, penghormatan, dan tanggung jawab juga diamati dalam kelas BIPA. Peserta tidak dibiasakan mencontek ketika diberikan tugas. Ketika seorang siswa tidak bisa mengerjakan soal, ia tidak bertanya pada rekan lain atau mencontek. Siswa tersebut akan lebih memilih bertanya pada pengajar. Kemudian pengajar akan memberi klu atau melempar pada peserta lain. Jika seorang siswa bertanya, hal tersebut lebih dirasakan mengganggu waktu orang lain yang juga sedang mengerjakan. Hal tersebut mencerminkan ketidaksopanan dan tidak menghormati orang lain.

Kebebasan justru membuat subjek penelitian terbiasa mandiri. Subjek memaknai, setiap kebebasan selalu membawa konsekuensi yang harus dipertanggungjawabkan. Hal tersebut membuat subjek menjadi terbiasa untuk berfikir dan bertanggung jawab sebelum mengambil keputusan. Mereka juga mempersiapkan diri atas akibat dari tiap pilihannya. Misalnya PS yang berkeliling Eropa sendiri, akan mempersiapkan dan memprediksi konsekuensinya sendiri. TSW setuju dan menambahkan, jika kemandirian berkaitan dengan tanggung jawab. Di organisasi multinasional, TSW belajar untuk lebih berani

merealisasikan pengembangan diri secara otonom sebagaimana mengalokasikan waktu untuk terlibat dengan kehidupan sosial.

4.2. Identifikasi *Strangers*

Pengalaman berinteraksi dengan *strangers* selama mobilitas diakui subjek penelitian meningkatkan kemampuan identifikasi. Dari mengetahui identitas *strangers*, subjek mengaku lebih mudah memprediksi respon atau *feed back* jika berinteraksi. Namun informasi yang digunakan sebagai sumber prediksi ternyata berbeda.

PS, AS, dan DAP menggunakan unsur kultural seperti *fashion*, bahasa, atau perilaku yang sering ditemui dari *strangers* dari budaya tertentu. TDE menguatkan, identifikasi fisik kurang akurat karena beberapa ras tinggal dalam beberapa negara. Seperti ciri orang Cina, Korea, dan Jepang yang hampir sama. Namun TDE mencontohkan, budaya menjadi indikator yang lebih mudah karena selalu melekat dan mencirikan karakter tertentu. Misalnya bangsa Melayu yang tinggal di Indonesia dan Malaysia mempunyai fisik sama, namun penampilan berkerudung berbeda. Orang Indonesia mempunyai karakter lebih kreatif sehingga cenderung menggunakan warna, bentuk, atau aksesoris yang lebih variatif.

Berbeda dengan keempat subjek, TSW lebih cenderung menggunakan unsur sosiologikal untuk memprediksi *strangers*. Ia mengamati, sering menemui *strangers* tertentu di tempat tertentu. Misalnya di kafe Helios Malang, TSW mengidentikan dengan tujuan *strangers* Eropa. Ia sering menjumpai orang

Belanda atau Denmark dan tidak pernah menemui *bule* lain seperti dari Amerika atau Australia.

Demikian pula sumber informasi berbeda yaitu psikologikal, digunakan oleh MI untuk memprediksi *strangers*. MI mengidentifikasi bau yang menurutnya menjadi ciri khas. Apalagi *strangers* yang menurutnya jarang mandi, akan mempunyai bau lebih kuat daripada orang Indonesia. Ia mengungkapkan orang Timur Tengah cenderung menyukai parfum tajam, orang Eropa lebih *kecut*, dan orang Afrika mempunyai bau khas yang ia hafal.

4.3. Pengelolaan *Facework*

Menarik untuk mendeskripsikan bagaimana *face* dari subjek penelitian. Di lingkungan kerja, kesan menonjol dari subjek adalah sebagai orang yang kapabel dan berdedikasi. Subjek mempunyai keilmuan, ketrampilan, dan pengalaman sesuai latar belakang pendidikan. Karenanya, tidak jarang, peneliti mengamati subjek penelitian menjadi rujukan rekan kerja, *strangers*, atau dipuji oleh atasan.

Seorang *strangers* yang telah menjadi alumnus *USA Peace Corps Angkatan I* mengungkapkan betapa subjek penelitian membantu selama mereka tinggal di Indonesia. Paska menjalani kewajiban sebagai relawan Amerika pun, angkatannya tetap dapat berinteraksi dengan baik. *Strangers* yang bernama Samantha Lee tersebut mengungkapkan, subjek tetap menerima dengan ramah, bahkan ketika ia meminta tolong. Padahal, subjek sudah bukan lagi menjadi rekan kerja.

Di lingkungan kerja, subjek penelitian mempunyai kesan ramah dan profesional. Bahkan peneliti dipersilahkan dengan baik oleh atasan ketika

meminta ijin untuk mengamati subjek. Sambutan tersebut menunjukkan kesan baik yang diciptakan oleh subjek pada atasan.

Dari pengamatan, subjek penelitian tampak melaksanakan tugas kerja melebihi rekan lain, termasuk dalam hal jam kerja. Padahal, jam kerja tersebut bukan atas paksaan dari organisasi, tapi lebih pada kesadaran atau keinginan sendiri. Subjek tampak tidak terbebani, justru menikmati pekerjaan tersebut.

Dari cara menceritakan organisasi, subjek tampak lebih berorientasi pada *other-face* dan *mutual face*. Subjek menceritakan hal positif seperti dukungan rekan kerja, minimnya konflik, atau kerjasama yang baik antar anggota. Mereka terlihat tanpa beban dan bangga dengan institusi. Subjek juga memperkenalkan seluruh rekan kerja dengan sapaan dan gurauan yang memperlihatkan keakraban. Tidak terlihat adanya konflik dengan rekan kerja selama pengamatan. MI menyatakan dukungan atasan agar anggotanya belajar membuat keputusan sendiri mempengaruhi pada sikap saling percaya anggota.

Namun bukan berarti mereka mengesampingkan *self-face*, terlebih dalam hal harga diri dan konsep diri. Misalnya ketika terlibat masalah tanggung jawab personal, subjek akan mengemukakan pula alasan situasional. Dengan kata lain, subjek menekankan adanya situasi yang tidak sesuai prediksi sehingga tugas tersebut tidak terselesaikan sebagaimana seharusnya.

4.4. Penyelesaian Konflik

Subjek penelitian menyadari pentingnya konflik untuk segera diselesaikan. Sementara, bauran budaya individualistik-kolektivistik memengaruhi gaya penyelesaian konflik (West & Turner, -Buku II- 2007:169). Subjek selama ini

lebih banyak merasakan konflik dalam konteks pekerjaan daripada pribadi. Subjek penelitian merasakan, jika konflik tidak segera diselesaikan, maka dampaknya akan semakin meluas. Dikhawatirkan, akan mempengaruhi tidak terselesainya tugas atau kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dari alternatif penyelesaian konflik berupa penghindaran, akomodasi, kompromi, dominasi, atau integrasi; subjek memiliki pendapat berbeda. PS mengatakan, ia sebenarnya cenderung berorientasi pada dominasi ketika berkonflik. Namun dia juga menyadari, penyelesaian dengan cara tersebut tidak bisa selalu diaplikasikan di lingkungan kerja multinasional karena organisasi adalah sebuah kelompok kerjasama. Sebagaimana subjek lain, akhirnya ia lebih memilih gaya penyelesaian kompromi. TSW mempunyai alasan bahwa sebenarnya *avoidance* adalah cara paling tepat. Namun intensitas dan durasi kerjasama dalam lingkungan pekerjaan sangat tidak memungkinkan untuk melakukan penghindaran tersebut.

AS, DAP, dan TSW memilih gaya penyelesaian dengan kompromi. Meskipun mempunyai prioritas berbeda dalam menentukan gaya penyelesaian konflik, alasan untuk memilih gaya tersebut sama dengan TDE, yaitu kompromi sebagai jalan tengah yang disetujui pihak-pihak yang berkonflik. AS menuturkan,

Sementara MI lebih memilih integrasi karena dinilai tidak terlalu membawa dampak berbeda dengan kompromi. Selain itu, MI menilai lingkungan kerja merupakan wilayah publik. Sehingga diperlukan pandangan orang ketiga yang mampu bersikap netral dalam penyelesaian konflik. Menurut MI, permasalahan dalam lingkungan kerja muncul dari urusan pekerjaan. Maka

penyelesaian seharusnya mengintegrasikan pihak yang lebih memahami pekerjaan tersebut, misalnya senior atau atasan.

Demi meminimalisir keluasan konflik, seluruh subjek memilih penyelesaian secara isolatif. Artinya, subjek tidak akan menginformasikan perihal konflik pada siapapun selain yang bersangkutan. Beberapa subjek memang mencoba menanyakan pendapat pihak ketiga. Namun hal tersebut bukan sebagai upaya menjelek-jelekkan pihak yang kontra. Melainkan lebih sebagai konfirmasi pandangan netral atau mencari informasi komprehensif, untuk meyakinkan pendapat pribadi subjek.

PS dan TDE memaknai konflik sebagai akibat tidak adanya *mutual understanding*. Dengan kata lain, konflik dalam lingkungan kerja sebenarnya bukan terkait sentimen pribadi. Namun subjek hanya tidak menyukai perbuatan atau tindakan pihak tersebut. Dalam wilayah yang pernah terjadi konflik, keduanya sepakat untuk tidak menciptakan keterkaitan. Namun untuk urusan lain, mereka masih terbuka berkenan untuk berurusan. Misalnya tetap menyapa, makan siang bersama, atau bahkan karaoke bersama staf lain.