

## **BAB III**

### **Kompetensi Komunikasi pada Organisasi Multinasional**

#### **A. Diskusi Temuan Studi**

Pada Bab II diuraikan pembauran alumnus EM pada organisasi multinasional dan bagaimana subjek penelitian memaknainya. Pokok penting yang dapat digarisbawahi adalah motivasi subjek untuk bergabung dengan organisasi tersebut. Mereka menganggap organisasi multinasional sebagai jembatan yang mampu memberikan kesempatan lebih luas untuk berkarir atau mendapatkan beasiswa ke luar negeri. Subjek penelitian telah mempunyai keinginan untuk ke luar negeri sejak kecil. Akhirnya, melalui organisasi multinasional mereka mendapatkan informasi, menciptakan jaringan, hingga kesempatan untuk mewujudkan mimpi subjek ke luar negeri.

Mobilitas selama EM memberi banyak pengalaman dan meningkatkan kompetensi berkomunikasi alumnus dengan masyarakat multibudaya. Alumnus kemudian banyak mengaplikasikannya dalam berinteraksi dengan rekan kerja di organisasi multinasional. Namun ternyata masih terdapat potensi masalah komunikasi antarbudaya yang dirasakan dan diamati dari interaksi subjek dengan *strangers*.

Selain potensi masalah komunikasi antarbudaya, akibat pengalaman membaur dengan masyarakat individualistik di Eropa, subjek juga mendapati kontradiksi pribadi. Ada beberapa nilai budaya individualistik yang membuat subjek nyaman, namun tidak sesuai dengan budaya organisasi. Sebagaimana terdapat orientasi budaya kolektivistik yang sulit dikomunikasikan subjek pada

rekan kerja dari kultur individualistik. Padahal, kultur kolektivistik setempat menjadi acuan nilai-nilai budaya organisasi.

Kompetensi komunikasi membantu alumnus dalam menelaraskan hubungan antaranggota dan tercapainya tujuan organisasi. Salah satu dimensi kompetensi tersebut adalah melalui ketrampilan mengelola *facework*. Alumnus menciptakan kesan melalui *facework* yang spesifik demi mendapatkan respon atau *feedback* tertentu dari *strangers*.

Organisasi multinasional seiring globalisasi terus berkembang dalam bidang ekonomi, politik, sosial, pendidikan, atau lingkungan. Pada Bab III ini akan diuraikan kompetensi komunikasi antarbudaya subjek penelitian sekaligus karakter budaya dalam organisasi tersebut.

## **B. Sintesis Makna Tekstural dan Struktural**

### **1.1. Anggapan Terhadap *Strangers***

Komunikasi dikatakan efektif apabila terdapat kesamaan pemahaman antar partisipan komunikasi (Gudykunst & Kim, 1997:250). Namun dengan perbedaan budaya, satu informasi yang sama bisa dimaknai berbeda oleh anggota suatu organisasi multinasional. Bahkan potensi masalah komunikasi antarbudaya bisa terjadi sebelum partisipan bertemu dalam bentuk stereotip, prasangka, etnosentrisme, atau rasisme (Samovar, 2001: 256-276).

Anggapan terhadap *strangers*, khususnya stereotip normatif, dijelaskan Vassilou berasal dari media massa, pengalaman, atau pendidikan (Gudykunts 1997:114). Sebelum mobilitas, subjek mengakui telah mempunyai anggapan terhadap *strangers* berdasarkan informasi media, literatur, atau pengalaman orang

lain. Subjek memanfaatkan periode mobilitas untuk memverifikasi anggapan tersebut. Ternyata, subjek mendapati anggapan yang lebih luas dan kompleks setelah mengalami peningkatan interaksi. Bahkan anggapan sebelum mobilitas berubah menjadi lebih positif, atau justru negatif sebagaimana anggapan baru terbentuk. Hal ini karena mereka mempunyai intensitas pertemuan lebih tinggi dan menemukan pola berulang dari perilaku *strangers*.

Sebagaimana dijelaskan Heider, pengalaman yang membentuk anggapan atau atribusi bukanlah pengalaman *asal* dan *kosong* (Liliweri, 2011:96). Pengalaman tersebut adalah pengalaman langsung subjek dengan objek. Pengalaman juga memberikan informasi berkesinambungan, terus-menerus, dan dari satu tempat ke tempat lain.

Pengalaman secara umum yang mengarah ke arah negatif tentang luar negeri adalah ekspektasi yang tidak sesuai kenyataan. Seseorang, khususnya dari Asia ke Eropa, secara umum menganggap negara lain sebagai negara yang lebih maju, moderen, dan mempunyai fasilitas serba mudah. Namun anggapan tersebut berputar balik karena ia mengalami kesulitan untuk mendapatkan fasilitas publik layaknya kemudahan di Indonesia.

Sebagaimana juga terdapat anggapan positif setelah mengalami hal-hal yang dinilai lebih baik daripada di Indonesia. Misalnya orang Indonesia yang merasa lebih nyaman dengan karakter masyarakat Barat yang cenderung individualistik dan cuek, namun mempunyai perhatian tinggi pada sesama bahkan lingkungan. Dengan mobilitas dan interaksi subjek yang tinggi dengan *strangers* saat ini, pengalaman menjadi sumber dominan dari anggapan tersebut.

Subjek menyadari anggapan berdasarkan pengalaman pribadi rawan menjadi problem komunikasi sosial. Karena belum tentu perspektif subjek sama dengan pemahaman, pengalaman orang lain, atau berdasarkan informasi lengkap atas *strangers*. Apalagi jika anggapan tersebut telah menjadi rasisme, diskriminasi, bahkan pemusnahan. Selain juga justifikasi atas perilaku seorang *strangers* tidak selalu identik dan bisa digeneralisir pada *strangers* lain pula. Menyadari hal tersebut, seluruh subjek penelitian tidak pernah membicarakan anggapan pribadi pada rekan kerja.

Dikaitkan dengan mobilitas EM, subjek penelitian seluruhnya berada pada lingkungan individualistik. Salah satu ciri budaya tersebut adalah kecenderungan untuk mengonstruksi diri secara bebas (Samovar & Porter, 2001 : 65). Pengamatan masyarakat individualistik lebih dilekatkan pada ciri dan informasi personal. Sehingga jarang menggeneralisir karakter satu anggota kelompok untuk kemudian dilekatkan pada identitas kelompok secara keseluruhan.

Dari pengalaman selama mobilitas, subjek penelitian juga mengadopsi nilai-nilai budaya individualistik. Misalnya kemandirian, demokrasi, rasionalitas, kesuksesan, fokus pada tujuan pribadi, atau realisasi diri. Sebagai minoritas di luar negeri, mereka merasakan eksposur lebih besar terhadap *self-face* dan identitas diri. Justru hal tersebut menambah kepekaan dan sensitifitas diri untuk melakukan hal yang sama. Mereka lebih empati, menghargai orang lain, dan humanis menyikapi pluralisme sebagaimana nilai-nilai masyarakat individualistik.

Masyarakat individualistik akan melihat keunikan dan perbedaan sebagai konstruksi pribadi yang berhak dihormati. Bagi mereka, perbedaan dianggap

sebagai hal positif. Berbeda dengan masyarakat kolektivistik yang lebih menyukai keselarasan, kesamaan, dan menanggapi perbedaan secara negatif. Dengan kata lain, perbedaan lebih mengalami resistensi kelompok. Untuk memelihara keselarasan dan kebersamaan, masyarakat kolektivistik lebih sering membagi informasi bersama. Itulah alasan problem potensial komunikasi seperti stereotip, etnosentrisme, atau rasisme lebih sering terjadi dalam masyarakat kolektivistik.

Subjek cenderung menyukai karakter budaya individualistik, namun harus menyelaraskan dengan kultur kolektivistik ketika bermasyarakat. Orientasi dan benturan budaya tersebut menyebabkan subjek penelitian cenderung melakukan pencarian kemiripan ketika membina hubungan. Di awal pengenalan, mereka merasa lebih mudah membuka percakapan atau memecah jeda pembicaraan dengan orang yang mempunyai latar belakang atau pengalaman hidup di masyarakat individualistik. Namun ketika masa orientasi hubungan berlangsung, subjek penelitian mengaku juga menggunakan beberapa anggapan umum yang sebenarnya berpotensi merusak efektifitas komunikasi antarbudaya.

#### 1. Pencarian kemiripan

Subjek penelitian mayoritas menggunakan konteks pekerjaan yang membuat mereka berinteraksi dengan *strangers* sebagai pembuka komunikasi. Kesamaan tujuan, latar belakang pendidikan, atau pengalaman digunakan untuk membuka pembicaraan. Mulyana (2005:107) menjelaskan, meskipun pada orang kembar, tidak ada orang yang persis sama. Dengan kemiripan latar belakang sosial budaya, orang akan semakin tertarik hingga kemudian membuat komunikasi lebih efektif.

Subjek penelitian meskipun tidak membatasi, namun mengutarakan kemudahan berkomunikasi dan membina hubungan dengan *strangers* yang mempunyai kesamaan atau kemiripan. Di lain sisi, kesamaan dan kemiripan potensial menjadi problem ketika terbentuk eksklusifitas kelompok. Ketika seorang anggota baru bergabung, diakui pembagian tugas kerja yang berbeda dan menyebabkan rendahnya intensitas bertemu; mengesankan anggota lain seakan menciptakan jarak. Kesan eksklusif teratasi dengan intensitas komunikasi yang lebih tinggi sebagaimana ritual organisasi seperti makan, liburan, atau diskusi bersama juga mengatasi potensi masalah tersebut. Juga ritual beribadah yang dapat menjadi media membangun kebersamaan.

## 2. Reduksi ketidakpastian

Potensi masalah juga dapat terjadi akibat ketidakakuratan prediksi. Subjek berusaha mereduksi ketidakpastian atas banyaknya informasi di awal hubungan melalui pengenalan pada sifat-sifat individu *strangers*. Fungsi komunikasi sendiri diungkapkan Berger adalah sebagai alat informasi untuk mengurangi ketidakpastian (1982, dalam Liliweri, 2011:57).

Masalah dapat diminimalisir ketika partisipan komunikasi mampu menjembatani pencarian informasi dengan kemampuan bahasa asing. Terlebih jika didukung sikap *open mind*, *positif thinking*, dan mudah beradaptasi dengan budaya *strangers*. Pada titik bauran ini, pemahaman budaya lokal perlu penting diaplikasikan demi mendapat interpretasi sesuai nilai kultur masyarakat tersebut.

## 3. Stereotip

Stereotip juga masih menjadi informasi subjek penelitian di awal interaksi. Stereotip tersebut umumnya didapatkan dari pengalaman setelah beberapa kali

berinteraksi dengan masyarakat yang mempunyai budaya sama dengan *strangers*. Namun stereotip tersebut diakui subjek hanya digunakan sebagai informasi preventif agar tidak memberikan *feedback* atau respon tertentu yang dikhawatirkan akan menerima resistensi. Artinya, stereotip tidak sampai memantik penghindaran.

Karena stereotip umumnya bersumber dari pengalaman pribadi subjek, mereka tidak menginformasikan pada rekan di lingkungan kerja. Pun mereka masih memverifikasi dengan interaksi selanjutnya. Artinya, stereotip tersebut bisa berubah jika *strangers* yang dihadapi ternyata tidak termasuk pada kategori yang sama dengan penggeneralisasian tersebut. Bisa dikatakan, sikap subjek untuk tidak menyebarkan stereotip dan melekatkan pada semua *strangers* sebagai refleksi *mindfulness* dan empati. Sikap tersebut sangat diperlukan dalam komunikasi antarbudaya, terlebih dalam lingkungan kerja.

#### 4. Prasangka

Prasangka secara umum tidak dimiliki subjek penelitian. Bisa dikaitkan dengan budaya Eropa yang individualistik, dimana masyarakatnya cenderung lugas menyampaikan pendapat. Mereka juga lebih positif dan demokratis menerima nilai-nilai baru atau perbedaan. Selain itu, mereka tidak suka membuat justifikasi dini, namun lebih mendasarkan pada fakta dan konteks keseluruhan.

Implikasinya, tidak terdapat penghindaran atau antilokusi. Namun diakui subjek, mereka akan membatasi relasi jika mendapati nilai-nilai yang tidak sesuai dengan budayanya. Terlebih dalam lingkungan kerja, dimana intensitas mereka akan berlangsung lama, pembatasan menyebabkan komunikasi hanya berlangsung pada konteks profesional selama masa konflik.

Dengan mengadopsi budaya individualistik yang lugas dan kolektivistik yang cenderung menyukai kebersamaan, subjek penelitian memilih segera menyelesaikan konflik daripada berprasangka. Selain itu, konteks budaya kerja juga mengharuskan profesionalitas lebih diutamakan daripada konflik pribadi yang sering berasal dari prasangka diri.

## 5. Rasisme

Rasisme muncul sebagai keyakinan bahwa ras tertentu lebih unggul daripada ras lain. Subjek penelitian tidak mempunyai rasisme. Mereka hanya mendapati dan justru berusaha mengubah pandangan tersebut. Disadari oleh subjek penelitian, di era globalisasi, rasisme telah menghambat interaksi global dan kesuksesan pribadi.

Untuk mengurangi rasisme, sebagai *host* organisasi multinasional, subjek dan organisasi membina hubungan dengan keramahan dan keterbukaan sejak awal. Peneliti mengamati bagaimana staf atau atasan IRO menyambut rombongan dari USA dengan pendekatan personal. Mereka memperkenalkan diri satu-persatu dengan 60 staf *USA Peace Corps*, membaur, menyambut, dan memperkenalkan lokasi bersama. Staf OIA juga dengan ramah menyapa dan mengobrol bersama tiap *strangers* di lingkungan kantor. Bahkan di BIPA, *strangers* sudah biasa bercengkrama atau saling mengolok dalam suasana cair dan penuh tawa.

Namun organisasi multinasional tetap memberi batasan atas nilai budaya dan norma lokal yang harus dipatuhi *strangers*. Misalnya peraturan di IRO dan BIPA yang mengharuskan *strangers* memakai baju panjang, tertutup, tidak transparan. Aturan tersebut diumumkan jauh hari sejak awal kerjasama dan dipampang di lingkungan organisasi. Kewenangan sebagai *host* tersebut tidak

menimbulkan konflik karena ditujukan untuk seluruh anggota organisasi. Sehingga kekuasaan tersebut berlaku sama rata, bukan untuk memicu persaingan.

Patut digarisbawahi pada beberapa program kebudayaan yang menginstruksikan *strangers* melakukan hal-hal konvensional. Meskipun tujuan program tersebut adalah membuat *strangers* ikut memahami dan melestarikan budaya lokal, namun faktanya budaya masyarakat lokal tidak sepenuhnya konvensional. Justru program tersebut seharusnya membiarkan *strangers* mengelola sumber daya yang dimiliki, se-alamiah mungkin, untuk melakukan aktivitas layaknya masyarakat lokal. Misalnya *strangers* dalam program *USA Peace Corps* diharuskan mencuci baju dengan tangan. Faktanya, hal tersebut tidak sepenuhnya dilakukan oleh masyarakat lokal di sekitar program tersebut digelar. Sudah menjadi hal biasa untuk masyarakat saat ini di wilayah tersebut untuk menggunakan mesin cuci atau jasa *laundry*.

#### 6. *Cultural shock*

*Cultural shock* muncul sebagai kekhawatiran terkikisnya simbol-simbol hubungan sosial budaya (Mulyana, 2005:226). Subjek mengakui beberapa sikap yang berubah di lingkungan akibat keberadaan budaya *strangers*. Karenanya secara personal atau organisasi, penekanan atas nilai budaya lokal yang harus dipelihara *strangers* dilakukan berulang kali sejak awal kedatangan.

Misalnya anggapan TDE atas banyaknya masyarakat Asia yang memandang Barat lebih tinggi atau perlakuan beberapa orang Indonesia yang mendegradasi orang Asia dibanding terhadap bangsa Barat, selaras dengan istilah Bennet sebagai *transition shock* (dalam Mulyana, 2005:227). Istilah tersebut didefinisikan sebagai konsekuensi alamiah atas ketidakmampuan berinteraksi

dengan lingkungan baru. Dalam hal ini, terdapat trauma umum akibat perubahan nilai dan inovasi sosial budaya Barat yang sering menjadi rujukan budaya Asia.

Peter S. Adler menjelaskan tahap dari gegar budaya meliputi *kontak*, *disintegrasi*, *reintegrasi*, *otonomi*, dan *independensi* (Mulyana, 2005:228). Ketika seseorang mengalami degradasi konsep diri dimana banyak bule Barat lebih dihargai daripada bule Asia, ia merasa heran. Hal yang tidak biasa sehingga menimbulkan kekagetan, keheranan, atau kesenangan inilah ciri tahap *kontak*. Kemudian orang tersebut mengalami kebingungan dan disorientasi atas nilai, perilaku, dan sikap yang menimbulkan realitas perseptual yang berbeda. Tahap tersebut disebut disintegrasi dan menimbulkan rasa jengkel menghadapi perbedaan budaya yang dialami tanpa mampu mengatasi situasi baru karena telah menjai sistem sosial.

Tahap ketiga, *reintegrasi*, adalah saat orang yang mengalami gegar budaya menolak budaya tersebut. Terdapat proses evaluasi akibat perasaan negatif yang dilampiaskan pada perilaku yang selalu memotivasi orang lain untuk optimis bersaing dengan bangsa Barat. Tahap *otonomi* adalah ketika orang tersebut lebih santai menghadapi perlakuan serupa dalam organisasi multinasional di Asia. Ia lebih luwes menyesuaikan diri dan menerima kenyataan bahwa memang terdapat perlakuan berbeda di Asia dan Barat. Tahap terakhir, *independensi*, adalah ketika seseorang mampu ‘berdamai’ dengan budaya organisasi di Asia. Ia mengaktualisasi diri sesuai nilai budaya lokal, berkembang sesuai ritme organisasi, dan berekspresi melalui cara yang diterima masyarakat.

Subyek juga mengakui adanya fase adaptasi akibat adanya gegar budaya ketika tiba di luar negeri, ataupun ketika kembali ke dalam negeri. Sebagaimana

digambarkan kurva U ala Lysgaard, subyek merasa bersemangat, penuh motivasi, dan optimis di awal periode menjadi pendatang di luar negeri. Namun ketika memulai bersosialisasi, subyek mendapati banyak kebiasaan yang harus disesuaikan dengan budaya di luar negeri. Misalnya kesulitan untuk mendapatkan makanan halal, kesulitan beribadah karena tidak ada waktu sela, atau batas keakraban masyarakat luar negeri yang menganggap biasa adanya kontak fisik lawan jenis. Perlahan, subyek mulai menemukan cara untuk menyinergikan kebutuhan pribadi dengan budaya masyarakat luar negeri. Misalnya, menemukan restoran yang menjual makanan halal, mendapat ijin untuk beribadah di sela aktivitas, atau tidak merasa canggung ketika bergaul dengan lawan jenis.

Demikian pula ketika kembali ke tanah air, subyek yang terbiasa dan menikmati budaya masyarakat luar negeri kembali merasakan gegar budaya. Mereka merasa senang hidup di luar negeri, merasakan pencapaian luar biasa, tidak sabar ingin segera bertemu keluarga di tanah air, sekaligus sedih meninggalkan rekan, apartemen, atau budaya di luar negeri. Setiba di tanah air, mereka yang nyaman dengan keterbukaan, kelugasan, gaya hidup bersih, antri di ruang publik; tidak menemui hal-hal tersebut di Indonesia. Selain juga perasaan kembali merindukan teman, tempat, dan rutinitas di luar negeri kembali menyebabkan frustrasi. Perlahan, subyek kembali mengintegrasikan diri pada kehidupan sosial dengan mengambil peran dan melakukan aktivitas sesuai budaya masyarakat lokal.

Pengalaman selama mobilitas di luar negeri diakui subjek penelitian justru meningkatkan kecintaan pada Indonesia. Anggapan budaya sendiri adalah lebih tinggi dari budaya lain memang dikategorikan pada wujud sikap etnosentrisme.

Namun makna yang didapat dari subjek penelitian lebih mengacu pada terma kebanggaan nasionalisme. Terma ini tepat jika tidak sampai membuat satu penilaian atau sudut pandang hanya berdasarkan *standard* budaya sendiri. Aplikasinya, subjek tetap bersikap empati, menghormati, demokratis, dan tetap mengintegrasikan *strangers* dalam lingkungan yang sama. Subjek juga tidak melakukan penolakan atau alienasi dari budaya lokal, sehingga dominan ke budaya *co-culture strangers*.

## **1.2. Ragam Budaya Organisasi Multinasional**

Tidak hanya pada organisasi multinasional yang saat ini menjadi tempat bekerja, subjek juga mempunyai pengalaman bergabung di lingkungan kerja lain. Baik nasional atau multinasional, subjek mengungkapkan ada nilai-nilai yang khas sebagai karakter organisasi tersebut.

Mengacu pada model organisasi pada kajian komunikasi antarbudaya (Liliweri, 2001:222), karakter organisasi dimana subjek bekerja menunjukkan Model Birokratik. Organisasi tidak menunjukkan karakter Model Mesin karena kewenangan atasan pada karyawan dirasakan sangat tinggi. Selain itu, kepercayaan, keterlibatan, serta adanya inisiatif atasan membina hubungan impersonal juga dirasakan sebagai upaya membangun keakraban. Organisasi juga tidak menunjukkan karakter Model Human Relations karena mempunyai struktur, hierarki formal, serta adanya peraturan, dan sanksi atas pelanggaran karyawan.

Model Birokratik lebih sesuai karena subjek merasakan:

1. Adanya seleksi pada sistem rekrutmen atau peningkatan jenjang karir

2. Adanya otoritas masing-masing karyawan sehingga pekerjaan tidak saling tumpang tindih
3. Adanya loyalitas yang berimplikasi pada promosi atau mutasi sebagai bentuk penghargaan atau ganjaran atas sikap tersebut
4. Seluruh anggota mengetahui dan mematuhi kewajiban, peraturan, dan hak secara adil
5. Adanya sanksi yang berlaku pada seluruh anggota organisasi tanpa kecuali.

Secara umum, pada organisasi multinasional akan tercipta karakter budaya organisasi yang lebih peka, *mindful*, terbuka, dan positif menyikapi perbedaan. Tiap individu menggunakan identitas personal di bawah identitas organisasi, bukan membentuk kelompok eksklusif berdasarkan pada afiliasi budaya tertentu. Identitas kultural yang sering memicu potensi masalah komunikasi antarbudaya tidak pernah menjadi topik pembicaraan atau pembatas sebagaimana disebut Rogers & Steinfatt sebagai *in group* atau *out group* (1999:97).

Perbincangan mengenai budaya masing-masing dijadikan sebagai informasi yang menjadi pengetahuan. Misalnya saling menanyakan ritual, kebiasaan, resep masakan, atau bahasa lokal. Hanya saja, seorang subjek mendapati karakter dari lingkungan multinasional di Asia, yang diakui masih mengarah ke sikap rasisme. Diungkapkan secara umum di Indonesia menyambut orang Asia dengan tidak sebaik ketika menyambut orang Barat. Padahal, terhadap orang Asia dan Barat tidak terdapat permasalahan komunikasi.

Mulyana (2005:115) mengungkapkan komunikasi bukanlah *panacea* yang selalu menjadi solusi setiap masalah. Apalagi dalam lingkungan kerja, struktur dan budaya organisasi juga menjadi faktor penting penyelesaian konflik.

Beruntung subjek sepakat, secara struktural *large power distance* disikapi dengan inisiatif membuka keakraban personal dari atasan. Jarak kekuasaan patut menjadi perhatian karena sering menjadi potensi konflik selain identitas (Bloomfield & Relly, 2000 dalam Rahardjo, 2005:9). Jarak kekuasaan menjadi elemen yang mendistribusikan sumber daya sosial atau politik (kekuasaan) dalam organisasi.

Orientasi budaya pada tingginya jarak kekuasaan, menjadi karakter khas dari organisasi di Jawa. Lebih spesifik, organisasi multinasional di tempat subjek bekerja dimaknai mempunyai nilai kepercayaan tinggi selaras dengan penghormatan dan demokrasi. Kepercayaan tersebut dirasakan subjek dalam hal kebebasan mengerjakan tugas atau mengambil keputusan sesuai otoritas subjek. Dari perspektif performa komunikatif, bisa didefinisikan, atasan tidak ingin menunjukkan perilaku yang menunjukkan kekuasaan atau kontrol penuh. West & Turner (2007:327) mengistilahkan demonstrasi kekuasaan atau kontrol sebagai *ritual politis*.

Pun ketika berbuat kesalahan, atasan memahamkan hal tersebut sebagai media pembelajaran agar anggota tidak mengulang di waktu lain. Perilaku organisasi yang membantu anggota menemukan makna budaya organisasi disebut *ritual enkulturasi* (West & Turner, 2007:327). Contoh lain ritual enkulturasi misalnya pada sikap menerima atau melibatkan dari seorang senior pada anggota baru atas orientasi lingkungan kerja atau kebiasaan organisasi. Dengan kata lain, ritual enkulturasi yang menjadi sarana menransfer pengetahuan dan keahlian pada anggota organisasi tercipta dalam situasi yang lebih nyaman akibat tingginya kepekaan dan sikap saling menghormati anggota.

Sedangkan penghormatan, diistilahkan subjek dengan istilah bahasa jawa *pakewuh* atau *sungkan*, diakibatkan adanya *large power distance*, sebagai karakter masyarakat di Indonesia. Implikasinya, *pertama*, jarak kekuasaan mempunyai posisi yang khas. Senioritas dan penghormatan pada anggota yang lebih tua menjadi aturan, meskipun tidak eksplisit tertulis dalam aturan organisasi. Namun dengan kompetensi berbudaya dan *open mind*, tingginya jarak kekuasaan tersebut diimbangi dengan upaya membina keintiman dari senior atau pimpinan di luar konteks formal.

Liliweri menjelaskan jenis hubungan dalam komunitas dapat berupa *komunal dan kerjasama* atau *persaingan dan individualistik* (2011:134). Tipe pertama diistilahkan dengan hubungan yang berorientasi pada kebudayaan lisan dimana lebih menekankan pada kerja sama, menggunakan media tatap muka, dan terbentuk sikap saling ketergantungan. Karakter tipe ini banyak hadir dalam organisasi masyarakat kolektivistik yang mengasumsikan makin tinggi partisipasi, makin mudah anggota memberi atau menerima informasi. Anggota belajar nilai budaya dari apa yang mereka dengar, lihat, dan rasakan dalam interaksi sehari-hari.

Sedangkan jenis kedua, budaya membaca, banyak dilakukan masyarakat individualistik yang moderen. Hubungan anggota organisasi bersifat individual, eksklusif, dan banyak menggunakan media tulisan. Budaya ini mengarahkan anggota untuk selalu bersaing.

Liliweri kembali menegaskan dua orientasi budaya tersebut tidak bisa dipisahkan dengan tegas (2011:135). Karenanya, dalam bauran kultur multinasional, terbentuk karakter yang khas berupa adopsi beberapa nilai dari dua

budaya tersebut. Dianalisa dari pengamatan terhadap riwayat anggota organisasi multinasional, baik atasan atau staf telah mempunyai pengalaman dan intensitas tinggi berinteraksi dengan masyarakat individualistik. Mereka terbiasa dengan jarak kekuasaan rendah (*small power distance*), sebagaimana identik dengan masyarakat individualistik yang menekankan kesetaraan, demokratis, kesejajaran hak, kesempatan, dan kebebasan (Samovar & Porter, 2001:71). Hal ini membentuk karakter anggota organisasi untuk mudah menerima tanggung jawab.

Sedangkan di Indonesia, bagaimanapun penghormatan terhadap orang yang lebih tua, senior, atau lebih dahulu selalu ditekankan. Anggota baru organisasi dituntut untuk lebih menyesuaikan diri. Mereka akhirnya mempunyai *pakewuh* untuk disiplin mengerjakan tugas lantaran rasa takut atas kekuasaan implisit tersebut. *Large power distance* ini kadangkala membuat suatu hubungan terkesan formal, spesifik, diwarnai ketakutan pada atasan, kurangnya sikap percaya, dan kaku (Gudykunst & Kim, 1997:72). Dampaknya, komunikasi rawan dominan dari satu pihak tanpa memberi wadah interaktif cukup. Beruntung pimpinan dan senior di organisasi multinasional kompeten untuk bersikap terbuka, demokratis, dan akrab. Bahkan pimpinan berinisiatif menjembatani jarak kekuasaan melalui obrolan-obrolan ringan di luar konteks pekerjaan. Sikap pimpinan yang terbuka dan akrab memudahkan mereka beradaptasi dan merasa diterima saat bergabung dengan organisasi.

*Large power distance* juga berimplikasi pada terbangunnya karakter peka dan sikap saling tolong-menolong. Diceritakan subjek, terkadang terdapat pekerjaan kecil atau sepele yang menuntut kepekaan anggota organisasi. Meskipun tidak ada peraturan mengikat dan telah mempunyai tanggung jawab

sendiri, kepekaan dan tolong-menolong diakui sebagai sikap yang membantu pekerjaan bersama lebih cepat selesai. Kepekaan juga menjelaskan norma atau nilai yang tidak dituliskan tapi telah menjadi budaya organisasi.

Kedua, orientasi organisasi berjalan seimbang antara membina hubungan anggota (*relational task*) atau menyelesaikan tanggung jawab bersama (*group task*). Penelitian menunjukkan, subjek dengan intensitas dan frekuensi berinteraksi tinggi dengan *strangers*, lebih menunjukkan kecenderungan pada orientasi terlaksananya tugas daripada kerukunan antar anggota organisasi. Dalam *Effective Intercultural Workgroup Theory*, dijelaskan fungsi dan situasi kelompok dipengaruhi atas :

1). Karakter individualistik atau kolektivistik. Subjek yang mempunyai intensitas bergaul dengan *strangers* lebih tinggi, terbiasa dengan gaya hidup individualistik. Mereka cenderung mandiri dalam pekerjaan dan tetap menempatkan tujuan pribadi sebagai prioritas disamping tujuan kelompok. Sedangkan subjek yang memiliki intensitas dan frekuensi lebih rendah berinteraksi atau tinggal dalam lingkungan individualistik, lebih kompromistis terhadap keputusan kelompok, cenderung menunggu konfirmasi, atau kesepakatan bersama. Aspek tersebut membuat suasana dan kinerja organisasi subjek dengan budaya kolektivistik terkesan lebih menghargai dan mementingkan *relational task*.

2). *Self-construal* subjek yang intensif bergaul dengan *strangers* atau lama tinggal di luar negeri lebih independen. Mereka berani memiliki dan menghargai pola pikir yang berbeda sebagai suatu hal yang unik, bukan serta merta menilai sesuatu yang berbeda berarti salah. Ketika subjek yakin dengan sebuah peraturan atau prinsip, mereka tidak terlalu mementingkan hubungan dengan orang lain.

Bagi subjek, kewajiban pribadi adalah mematuhi peraturan masing-masing dan bukan mengawasi orang lain untuk mematuhi peraturan tersebut. Sikap ini sebaliknya juga menuntut penghormatan atas tanggung jawab, hak, dan eksistensi diri dari orang lain. Karenanya, mereka lebih mementingkan kewajiban menyelesaikan tugas (*group task*) daripada mementingkan hubungan antar anggota.

3). *Face-concerns* atau pengelolaan citra diri subjek yang lebih intensif bergaul atau tinggal di luar negeri lebih cenderung pada *self-face*. Bagi mereka, organisasi adalah sebuah media untuk mengaktualisasikan diri. Sedangkan subjek yang masih kental dengan karakter kolektivistik yang menjunjung nilai kebersamaan dan keselarasan, lebih memaknai organisasi sebagai media untuk mengintegrasikan diri pada satu lingkungan tertentu. Subjek dengan intensitas dan pergaulan dengan strangers lebih rendah cenderung memerhatikan hubungan dirinya agar tetap melekat pada rekan lain atau organisasi. Karenanya, mereka lebih memerdulikan *relational task* agar koneksi diri dengan organisasi dan orang lain tetap terjalin.

Sementara hubungan dengan atasan, diakui subjek secara umum, terbina dengan baik dari kepercayaan yang diberikan pada anggota. Selain itu, intensitas dan kualitas interaksi bukan hanya dalam konteks formal, tapi juga rutin menjadi ritual sosial organisasi. Seperti obrolan ringan, sapaan dengan panggilan tertentu, atau kebiasaan untuk makan siang bersama. Ritual sosial ditujukan untuk mendemonstrasikan kerjasama dan kesopanan dengan orang lain (West & Turner, 2007:327).

Sedangkan tanggung jawab organisasi juga berjalan lancar ketika distribusi tugas disepakati bersama. Untuk mencapai kesepakatan tersebut, anggota mempunyai ruang yang cukup untuk menyampaikan pendapat sebagaimana pimpinan terbuka mengakomodasi ide yang berbeda. Orientasi *group task* juga tidak menjadi beban anggota karena mereka mengalami kebebasan menentukan cara penyelesaian pekerjaan. Tidak harus dengan cara pengerjaan yang sama dengan anggota lain, asalkan konsekuensi dan hasilnya sesuai permintaan, atasan tidak memperlmasalahkan.

Ruang bagi anggota bukan hanya dalam menyampaikan pendapat, namun juga *hak kebudayaan* yang dimiliki staf lokal sebagaimana juga *strangers*. Hartman (2000, dalam Rahardjo, 2005:14) menyebut hak kebudayaan sebagai ruang bagi seseorang untuk mengekspresikan ide atau imajinasi secara individual sesuai tradisi yang dianut. IRO misalnya mengajak staf memakai baju kebaya sebagai peringatan Hari Kartini di Indonesia sebagaimana menghias sudut area kampus sebagai perayaan Halloween ala Barat. Keragaman budaya tersebut saling diakomodasi, dihormati, bukan untuk diseragamkan dengan menghilangkan *co-culture* di bawah budaya dominan.

Komunikasi dua arah dan keterbukaan atasan pada seluruh anggota meminimalisir sikap iri. Tugas anggota diberikan berdasarkan latar belakang pendidikan dan spesifikasi masing-masing. Jika terdapat kesempatan, anggota juga bersaing dengan sehat. Artinya, mereka mendapat informasi, akses, dan kesempatan yang sama untuk bersaing. Maka ketika salah satu mendapat kesempatan, secara sportif yang lain akan menerima dengan besar hati.

Dari pengamatan peneliti, nilai-nilai Islami juga tercermin dalam budaya organisasi multinasional subjek. Hal ini tidak terlepas dari posisi Indonesia sebagai negara dengan penganut muslim terbanyak didunia dan dominan di Indonesia. Di OIA UGM, 90% anggota organisasi wanita mengenakan kerudung. Namun mereka masih membebaskan *strangers* wanita yang mengenakan pakaian tanpa lengan. Sedangkan IRO, BIPA, dan HI UMM lebih ketat menerapkan syariat Islam.

Baik di lingkungan internal atau di luar kampus, selama *strangers* tersebut di Indonesia dalam konteks bekerjasama dengan UMM, mereka wajib mematuhi budaya Islam. Bukan berarti *strangers* harus merubah keyakinan atau ditolak lantaran berbeda agama. Namun mereka wajib menaati nilai kesantunan Islam yang bahkan dibuat sebagai aturan tertulis dan menjadi peringatan sebelum *strangers* diterima dalam lingkungan UMM. Budaya tersebut misalnya ketika membiasakan anggota bertegur sapa dengan salam *assalamu'alaikum*, memulai pertemuan dengan *bismillahirrahmanirrahim*, atau busana yang harus menutup aurat, tidak ketat, dan tidak menerawang. Dari perspektif performa komunikatif, praktek-prakter di atas digolongkan sebagai *ritual personal* yang dilakukan rutin dalam organisasi (West & Turner, 2007:325).

Subjek seluruhnya mempunyai *ritual hasrat* positif ketika menceritakan organisasi. Hal tersebut karena dalam lingkungan organisasi subjek menemukan kenyamanan, media untuk merealisasikan diri, kepercayaan, dan kebutuhan bersosialisasi. Yang patut digarisbawahi adalah, performa komunikatif terkait budaya organisasi bisa saling tumpah tindih. Dengan kata lain, bisa saja ritual

personal di atas dimaknai sebagai *ritual tugas*, karena menjadi rutinitas sehari-hari yang harus dikerjakan anggota di kantor (West & Turner, 2007:325).

### **1.3. Dialektika Relasional**

Interaksi organisasi multinasional diwarnai fluktuasi dari keinginan yang kontradiktif (West & Turner, 2007: 236), terutama akibat benturan budaya. Lewis & Slade (1994, dalam Rahardjo, 2005:54) menjelaskan tiga area problematik dalam interaksi antarbudaya, yaitu kendala bahasa, perbedaan nilai, dan perbedaan pola perilaku kultural. Subjek telah mempunyai ketrampilan berbahasa asing karena mempunyai latar belakang pendidikan bahasa Inggris, hubungan internasional, atau mendapat pembekalan kursus bahasa asing. Sedangkan perbedaan nilai, menjadi kendala yang sering dijumpai dalam interaksi karena telah menjadi kebiasaan. Jika perbedaan tersebut tidak dipahami secara terbuka dan saling menghormati, maka akan membawa pada area masalah ketiga dalam interaksi antarbudaya.

Seberapa besar pun benturan budaya, penghindaran tidak bisa dilakukan karena berada pada satu lingkungan pekerjaan. Penilaian pribadi subjek pada *strangers*, yang mungkin negatif, juga tidak etis disebarkan pada anggota lain dalam organisasi karena rawan konflik sosial. Perspektif dialektis menjelaskan adanya elemen *totalitas* yang menyebutkan kebergantungan dan pengaruh pada anggota yang saling berhubungan (West & Turner, 2007:237).

Benturan dan bauran budaya rawan menyebabkan konflik. Gaya subjek menyelesaikan konflik tersebut dipengaruhi budaya lokal dimana organisasi berada. Meskipun juga budaya individualistik mempengaruhi psiko-kultur subjek

penelitian. *Kontradiksi* tersebut bukan hanya pada budaya, namun juga selalu ada dalam perspektif dialektis (West & Turner, 2007:237). Kontradiksi kemudian bergerak sebagaimana proses suatu hubungan. *Pergerakan* sebagai perspektif dialektis ketiga, tidak selalu bermuara pada keintiman atau kebahagiaan. Justru dialektika relasional mudah diamati pada *praktik* hubungan yang tidak logis, berantakan, atau inkonsistensi (West & Turner, 2007:235).

Dirasakan subjek, akar budaya pada lingkungan kolektivistik mempunyai pengaruh lebih besar daripada orientasi pada individualistik. Lebih jauh, nilai-nilai individualistik dari anggota dan pimpinan organisasi multinasional menjadi kolaborasi menarik ketika dihadapkan pada nilai budaya lokal kolektivistik. Kolaborasi tersebut menciptakan budaya organisasi yang membatasi konflik, penyampaian pesan, manipulasi *facework*, dan mempertegas gaya penyelesaian konflik.

Anggota dan pimpinan organisasi multinasional mempunyai pengalaman dan pengetahuan budaya individualistik. Subjek penelitian mengungkapkan, adanya adopsi nilai-nilai rasionalitas, *open-mind*, demokratis, dan gaya komunikasi *low-context* sebagai karakter budaya tersebut. Namun mereka juga berpegang pada budaya kolektivistik yang menyukai keselarasan, kepedulian terhadap harga diri kelompok dan orang lain, keramahan, serta penghindaran konflik. Persinggungan orientasi dua nilai budaya tersebut berhasil memunculkan karakter organisasi yang tegas, saling menghormati, saling percaya, dan intim.

Ketegasan diperlihatkan dari adanya tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan masing-masing anggota organisasi, tanpa membedakan status atau asal budaya. Organisasi subjek memberikan kebebasan untuk menggunakan

fasilitas kantor, namun memberikan batasan waktu dan kualitas terselesainya tugas serta tanggung jawab masing-masing.

Subjek mempunyai anggapan bahwa tiap anggota organisasi mempunyai kemampuan di bidangnya masing-masing. Ketika anggota melaksanakan tanggung jawab, artinya terdapat penghormatan dan pengakuan atas kemampuan orang tersebut. Bahkan ketika kesempatan, jam kerja, cara pengerjaan, atau jenis pekerjaan yang diberikan pada anggota lain berbeda. Subjek menyikapi perbedaan tersebut dengan terbuka dan penuh kepercayaan.

Budaya kolektivistik yang identik dengan kebersamaan dan kedekatan juga diperlihatkan dengan suasana kekeluargaan. Subjek mengenal pribadi, keluarga, menggunakan sapaan khas, menghabiskan waktu di luar kerja, bahkan melontarkan guyonan pada *strangers*. Namun tetap terdapat batasan untuk menghormati privasi *strangers* atau rekan kerja. Misalnya, mereka tidak akan menanyakan terlebih dahulu hal sensitif atau masalah keluarga kecuali rekan yang menuturkan terlebih dahulu. Mereka juga tidak menjustifikasi atau memberi saran jika tidak diminta demi menghormati keputusan orang lain.

Keterbukaan atas informasi pribadi memudahkan diri dikenali *strangers*, sekaligus merefleksi diri sendiri (Liliweri, 2011:58). Penelitian Kaufmann (1980), McNamee (1980), Cissna, Sieberg, Harris, dkk. Guddykunst mengungkapkan derajat keterbukaan bergantung situasi, kondisi, waktu, kesempatan, dan media (Guddykunst, 1983 dalam Liliweri, 2011:58). Umumnya dalam lingkungan dan konteks kerja, subjek membagi informasi terkait pekerjaan. Di luar jam kerja dan lingkungan kantor, subjek mulai membagi informasi pribadi seperti hobi, pendapat sosial, atau pengalaman berpergian.

Namun untuk masalah keluarga, tetap menjadi bidang tersembunyi yang dinilai subjek tidak terkait dengan urusan kerja terlebih dalam relasi dengan *strangers*. Johari menjelaskan bidang tersebut sebagai wilayah yang diketahui subjek, namun tidak ingin diketahui dari orang lain.

Dari perspektif lain, keinginan menyimpan informasi pribadi atau mengaitkan diri dengan lingkungan adalah dialektika yang sering ditemui (West & Turner, 2007:238). Masalah keluarga yang tidak dibicarakan dalam lingkungan kerja menunjukkan keterpisahan otonomi diri subjek dari organisasi. Sedangkan informasi personal seperti hobi, membagi pengalaman, atau mengemukakan opini sosial menunjukkan keterbukaan membina hubungan.

Kolaborasi budaya yang unik juga terlihat dari pimpinan subjek penelitian demi memelihara keintiman, sekaligus memberi penegasan *power distance*. Pimpinan sering mengajak anggota organisasi menghabiskan waktu di luar kantor, hadiah, atau tiba-tiba memulai topik pembicaraan. Namun kesemuanya dilakukan secara profesional sehingga tidak menimbulkan prasangka atau pembedaan anggota organisasi. Misalnya, seluruh kegiatan di luar jam kantor mengundang dan diikuti seluruh anggota. Tempat kegiatan dilakukan di tempat publik, sekaligus membicarakan hal-hal bersifat umum. Dengan keterbukaan dan kesamaan akses, pimpinan tetap menjaga profesionalitas namun berhasil membina hubungan personal lebih intim dengan seluruh anggota organisasi.

Ketegangan organisasi akan muncul ketika terdapat satu informasi yang tidak bisa disikapi dengan nilai-nilai individualistik. Awalnya, ketegangan muncul lantaran budaya *strangers*, seperti gaya berbusana, gaya bicara lugas, orientasi waktu, atau pola pikir yang berbeda. Ketegangan dapat menjadi masalah

ketika subjek tidak mampu merespon dengan penyampaian pesan yang tidak diterima *strangers*, sekaligus bertentangan dengan budaya organisasi.

#### **1.4. Elemen Kompetensi Komunikasi Antarbudaya**

##### **1.4.1. Sudut Pandang Kompetensi Komunikasi**

Apakah kompetensi dilihat dari *dalam* diri komunikator atau *diantara* partisipan komunikasi; Kim (1991, dalam Gudykunst & Kim, 1997:252) menyatakan kapasitas dan kapabilitas seseorang berada dalam diri individu. Karenanya, kompetensi melekat dalam diri komunikator. Sedangkan Gudykunst (1991) dalam sumber yang sama menyatakan, kompetensi berasal dari penilaian atas keterlibatan dalam interaksi. Artinya, kompetensi seseorang berasal dari penilaian orang lain.

Diantara dua pandangan tersebut, yang pasti kompetensi komunikasi selalu memerlukan perspektif diri dan orang lain. Ketrampilan untuk empati, tepat menempatkan diri, dan *to listen* (tidak dominan, sehingga terjadi interaksi dialogis) memang tidak menjamin kompetensi seseorang. Namun ketrampilan tersebut bisa memperluas lingkungan dimana partisipan komunikasi mampu beradaptasi, sehingga orang lain membuka diri untuk berkomunikasi.

Dari perspektif eksternal di atas, karakter gaya komunikasi spesifik yang bisa diamati dari alumnus EM adalah kemampuan menciptakan situasi yang afirmatif namun tegas. Ketika terdapat peristiwa yang bertentangan dengan keinginan atau budaya subjek, mereka tetap berkomunikasi dengan sopan namun memberi penjelasan adanya sudut pandang yang harus dihormati pihak lain.

Subjek menyadari, adanya keragaman nilai budaya yang menyebabkan perbedaan pola pikir atau orientasi perspektif. Di lain sisi, potensi komunikasi antarbudaya dapat diakibatkan kerentanan identitas. Karenanya, subjek tidak menitikberatkan adanya sumber masalah pada satu pribadi, melainkan berusaha memahami perbedaan perspektif. Maka ketika terjadi masalah subjek tidak menyerang identitas, misalnya dengan mendegradasi *face* orang lain, sehingga situasi komunikasi tetap nyaman dan hubungan terjalin baik.

Kepekaan untuk menjaga *other-face* atau *mutual-face* subjek menunjukkan elemen empati, yang sekaligus mempresentasikan perilaku kompetensi komunikasi. Aspek perilaku adalah dimensi yang memperhatikan kemampuan mencapai tujuan komunikasi melalui praktek efektif dari ketrampilan perilaku. Subjek menunjukkannya dengan kemampuan membangun hubungan positif melalui sikap ramah, perhatian, sopan, bahkan membantu pemulihan *face* (*face restoration*) dengan menjaga otonomi orang lain dari kehilangan muka (West & Turner, 2007:166). Dengan kata lain, nilai budaya yang menyebabkan adanya perbedaan perilaku orang lain tetap disikapi dan direspon positif, bukan direndahkan oleh subjek.

Sedangkan dari perspektif internal, kompetensi komunikasi juga berarti *mindfulness* diri ketika memberikan respon tertentu sekaligus memprediksi konsekuensi respon tersebut. Subjek secara umum memaknai kompetensi komunikasi antarbudaya sebagai kemampuan untuk menjalin pembicaraan. Secara spesifik, kompetensi tersebut diartikan dengan kemampuan berbahasa asing, memiliki pengetahuan atas budaya orang asing, dan sikap mental untuk percaya diri memulai, sekaligus mengelola relasi. Artinya, tidak sekedar

berkenalan, namun subjek juga menyeleksi dan mengontrol hubungan dengan orang asing yang dirasakan perlu dijalin lebih intim, dibatasi, bahkan untuk melakukan penghindaran. Salah satu caranya adalah melalui manipulasi *facework* tertentu demi menciptakan kesan tertentu, sebagaimana subjek berharap menerima *feedback* tertentu.

Kompetensi dari perspektif fundamental diperlihatkan melalui berhasilnya subyek mengatasi gegar budaya, kemampuan beradaptasi, dan membina hubungan baik dalam sebuah lingkungan multinasional. Sedangkan kompetensi dari perspektif sosial menekankan ketrampilan spesifik subyek dalam interaksi efektif. Misalnya ketika melaksanakan tugas atau bekerja dengan warga negara asing yang mempunyai budaya berbeda-beda. Kompetensi linguistik melihat pengetahuan dan kemampuan subyek dalam ketrampilan Bahasa, menginterpretasi, dan mengolah pesan dalam sebuah proses interaksi. Kemudian kompetensi antarpribadi lebih pada orientasi tujuan dan kemampuan subyek. Misalnya ketika berkoordinasi menyelesaikan tugas bersama, presentasi, atau menjadi pemimpin rekan lain dari budaya berbeda. Terakhir, perspektif kompetensi relasional mencermati kesediaan subyek untuk *listening* sehingga terjadi komunikasi resiprokal, interaktif, penyelesaian konflik dengan mufakat, dan berimplikasi pada terciptanya relasi harmonis.

Secara teoritis, kompetensi komunikasi dari pendekatan psikologi fokus pada proses mental subyek dibalik perilaku, pengelolaan, dan produksi pesan. Misalnya mental yang tidak *judgemental* pada rekan asing, usaha meredam konflik demi keselarasan hubungan organisasi, atau menghormati budaya berbeda sebagai kesadaran hidup dalam lingkungan multinasional. Kemudian pendekatan

sosial melihat hubungan, fungsional, dan hakikat kontekstual yang dibina subyek. Misalnya menyadari posisi dan jabatan di bawah atasan sehingga harus patuh, menyadari peran sebagai representasi dari sebuah institusi sehingga harus ramah, atau sikap disiplin menjalankan jam kerja di kantor.

#### **1.4.2. Faktor Pendukung Kompetensi**

Kompetensi komunikasi ada pada kemampuan untuk tepat dan efektif mengelola pesan dalam konteks spesifik. Padahal komunikasi terjadi dalam berbagai tingkat kesengajaan (Mulyana, 2005:101). Terdapat elemen yang khas dari kompetensi komunikasi subjek dalam lingkungan kerja multinasional.

Kompetensi komunikasi secara komprehensif terdiri dari kemampuan kognitif, afektif, dan perilaku. *Kemampuan kognitif* dalam kesadaran individual menyangkut pemahaman situasi; misalnya mengerti konteks verbal (ekspresi); konteks hubungan (pengelolaan pesan pada hubungan berbeda); dan konteks lingkungan (peka mendefinisikan kendala pengelolaan pesan). Misalnya subyek *aware* dan mengontrol peran diri untuk berlaku sopan sebagai pendatang, ramah sebagai *host-culture*, dan tegas ketika menjadi koordinator dalam lingkungan kerja.

*Kemampuan afektif* subyek terletak pada kemampuan mengontrol emosi diri atau kepekaan menyikapi emosi orang lain. Misalnya subyek sekalipun mempunyai penilaian negative, tetap harus ramah pada *strangers*. Demikian pula subyek meskipun tidak setuju tetap harus mendengar pendapat orang lain sebagai wujud sikap menghormati dan menghargai. Atribusi kemampuan afektif subyek tercermin dalam:

1. Konsep diri, bagaimana subyek tetap menjaga harga diri positif dengan sikap optimisme, percaya diri, ramah, rendah hati, terbuka, dan mandiri.
2. Empati. Subjek menjadi *strangers* ketika mobilitas di Eropa. Mereka mengalami kondisi psikologis sebagai minoritas, sebagai pendatang, *homesick*, atau kesulitan akibat perbedaan bahasa dan budaya. Pun mereka juga menerima respon dan *feedback* pada masa tersebut, baik yang menyenangkan atau tidak. Maka ketika menjadi *host* di organisasi multinasional, subjek akan lebih berempati dan mampu menciptakan kondisi psikologis yang nyaman bagi kedua pihak. Empati juga menjadi faktor efektifitas komunikasi antarbudaya (Gudykunst & Kim, 1997 : 254).
3. *Open-mindedness*, kesediaan berbagi, mengakui, mengapresiasi, dan menerima pemikiran seseorang atau informasi baru.
4. *Social relaxation*, percaya diri untuk memulai pembicaraan, berinisiatif menyapa, atau mempunyai banyak informasi untuk dijadikan topik pembicaraan.
2. *Non-judgmental*, subyek lebih memerhatikan penilaian pada sifat individual daripada menggunakan stereotip dan prasangka pada orang lain.

*Kemampuan perilaku* adalah aplikasi komunikasi. Seperti :

1. Ketrampilan pesan; ketrampilan mengolah pesan verbal dan nonverbal, kode yang tepat, identifikasi, membedakan, menyusun, mengekspresikan, dan mengevaluasi ide dari sebuah pesan. Subyek mempunyai beberapa faktor pendukung efektivitas tersebut sebagai manfaat dari mobilitas. Dengan durasi dan intensitas selama tinggal di Eropa, subjek penelitian mempunyai banyak kesempatan menguasai bahasa asing yang saat ini digunakan untuk berinteraksi dengan *strangers* di lingkungan kerja, bahasa Inggris. Interaksi selama mobilitas

juga membuat subjek peka terhadap topik yang bisa digunakan untuk memulai percakapan, membina hubungan, menjaga jarak, atau menyelesaikan konflik dengan *strangers*.

2. Manajemen interaksi; kemampuan mengimplementasi aturan interaksi yang ditunjukkan dengan pengertian untuk saling berganti mendengar dan berbicara. Implikasinya adalah ekspresi ketertarikan, sikap toleransi, kontak mata, anggukan, senyum, atau kedekatan fisik sebagai cermin perhatian, cara pandang, dan sikap tanggap dalam komunikasi.

3. Fleksibilitas perilaku; adaptasi subyek untuk berlaku sebagai bawahan, rekan, sekaligus sahabat pada situasi komunikasi berbeda saat di lingkungan kantor atau kehidupan pribadi.

4. Manajemen identitas; memahami peran orang lain sekaligus memberi pesan dan perlakuan sebagaimana konsep diri orang tersebut. Misalnya terhadap *strangers*, subyek akan ramah namun tetap tegas untuk memberi kenyamanan sekaligus mengingatkan nilai dan norma lokal yang harus dipatuhi. Harapannya, *strangers* tetap berlaku sopan dan tidak melanggar budaya setempat.

5. Pendalaman hubungan; Subjek mempunyai kesadaran bahwa pesan verbal atau non verbal akan ditafsirkan oleh *strangers*. Hal inilah yang membuat mereka selalu tenang, positif, dan *mindful* mengelola informasi.

Subjek menyadari, respon mereka akan mempengaruhi efektivitas komunikasi. Untuk memprediksi respon tersebut, mereka harus bisa *mindful* dalam tiap komunikasi antarbudaya yang terjadi. Mereka menunjukkan elemen *mindfulness* melalui :

- 1) Perhatian pada situasi atau konteks. Subjek menunjukkan respon seperti kontak mata, para bahasa, anggukan, ujaran afirmatif, atau jawaban sesuai pertanyaan ketika berkomunikasi.
- 2) Terbuka pada informasi baru. Subjek tidak merendahkan, membandingkan dengan budaya sendiri, atau menghiraukan adanya informasi atau orang dari lingkungan berbeda.
- 3) Adanya lebih dari satu perspektif. Subjek tidak menutup akses atau menghiraukan opini orang lain yang tidak sependapat. Justru subjek mengakomodir demi kesepakatan dua pihak karena menyadari adanya keterkaitan dan resiko tiap pilihan yang harus dihadapi.

#### **1.4.2.1. Pengetahuan**

Durasi dan intensitas mobilitas membuat subjek penelitian lebih sering berinteraksi dengan *strangers*. Mereka berpergian, hidup, dan bekerjasama dengan *strangers*. Dalam banyak situasi, subjek penelitian mempunyai banyak pengetahuan atas orientasi budaya *strangers*. Mulai dari kebiasaan, gaya bicara *low context*, pemikiran yang terbuka dan demokratis, atau ritme kerja masyarakat di lingkungan individualistik.

Pengetahuan juga membuat subjek penelitian lebih mudah mengetahui identitas asal dan orientasi budaya *strangers*. Dengan informasi yang tepat, subjek penelitian bisa menginterpretasi makna pesan *strangers*. Bagaimanapun, satu informasi yang sama bisa diinterpretasi berbeda oleh budaya yang berbeda. Subjek penelitian mampu menempatkan diri sesuai perspektif sekaligus mengolah pesan sebagaimana pola pikir masyarakat dari budaya *strangers*.

Adaptasi dijelaskan Ellingsworth dalam Gudykunst (1983) sebagai kemampuan semua individu. Melalui adaptasi, individu belajar untuk memfilter perilaku yang harus atau tidak harus dilakukan (Liliweri, 2011:63). Pengalaman dan hidup dalam lingkungan berbeda membuat subjek mempunyai informasi atas kesamaan dan perbedaan nilai budaya *strangers*. Pengklasifikasian tersebut berguna saat subjek memulai percakapan, beradaptasi, memelihara relasi, menyelesaikan, dan membuat keputusan hubungan, atau menyelesaikan konflik.

#### **1.4.2.2. Motivasi**

Pengetahuan yang didapatkan dari mobilitas selama EM telah disebutkan menjadi informasi yang memudahkan identifikasi *strangers*. Maka untuk menjalin hubungan dan berkomunikasi, subjek penelitian akan lebih sedikit mengalami kecemasan. Contohnya dalam situasi yang membutuhkan *feedback*, subjek akan mengelola pesan sesuai prediksi atas respon *strangers*.

Bukan sekedar menambah kuantitas relasi dengan *strangers*, tapi subjek penelitian lebih selektif dan tahu bagaimana harus memanfaatkan jaringan tersebut. Subjek penelitian seluruhnya sepakat telah mendapatkan manfaat dari relasi di lingkungan. Bukan saja beasiswa EM, kesempatan penelitian, jalan-jalan ke luar negeri, atau pekerjaan juga didapatkan dari jaringan yang dibangun. Namun demikian, subjek juga menyadari adanya batasan yang harus dibangun dengan *strangers*. Pembatasan tersebut misalnya karena adanya orientasi nilai budaya yang berbeda.

Selektivitas subjek penelitian untuk membina hubungan dengan *strangers* bukan berarti pemutusan hubungan. Umumnya, mereka tetap menjaga saluran

relasi, namun tidak membina keintiman personal. Dengan kata lain, konteks interaksi hanya sebatas pekerjaan yang melibatkan subjek dengan strangers. Namun untuk topik pembicaraan pribadi atau waktu di luar pekerjaan, dibatasi untuk tidak dihabiskan di luar jam kerja.

Motivasi juga mendukung subjek penelitian dalam menciptakan konsep diri dan kesan tertentu. Subjek penelitian menggunakan elemen ini untuk menciptakan konsep profesional, sopan, mudah beradaptasi, mempunyai jaringan, dan wawasan global. Bahkan secara tidak sadar, konsep diri tersebut dibuat juga untuk memberi kesan tertentu atas nilai organisasi.

#### **1.4.2.2.1. Lingkungan dan Jaringan**

Kesuksesan bukan hal yang berasal dari sisi internal seseorang saja. Alumnus banyak termotivasi, mendapat informasi, atau memanfaatkan peluang yang didapat dari lingkungan. Malcolm Gladwell dalam buku *Outliers, The Story of Success* meneliti beberapa kasus kesuksesan seseorang yang banyak didorong oleh faktor lingkungan. Penelitiannya berasal dari pengamatan pada Desa Roseto yang mempunyai angka kematian terendah akibat penyakit jantung. Padahal saat itu, penyakit tersebut mencapai angka tertinggi penyebab kematian masal di Pennsylvania USA. Konsekuensinya, angka harapan hidup masyarakat hanya mencapai usia 50 tahun.

Ternyata di Roseto, kultur Italy yang identik dengan keintiman, budaya minum teh, atau makan malam bersama sangat lestari. Bukan sekedar menyapa, kedekatan personal terbina layaknya hubungan saudara. Lingkungan yang positif tersebut menyebabkan masyarakat lebih terbuka, saling berkunjung, bercerita,

berdiskusi, dan sering berbagi informasi (Gladwell, 2008:92). Akibatnya tingkat stres dan penyakit jantung masyarakat rendah.

Pengalaman kesuksesan lain akibat faktor lingkungan terjadi pada wilayah penghasil atlet Hockey terbaik dunia, Kanada. Prosentase terbesar 30% pada atlet terbaik dunia ternyata dimiliki oleh mereka yang lahir pada bulan Januari hingga Maret. Namun bukan karena pengaruh bintang atau horoskop, ternyata musim liga Hockey dimulai tiap awal tahun. Akibatnya, anak-anak tersebut mendapat pengetahuan, pelatihan, dan pengalaman lebih dini atas olahraga Hockey. Ketika mengikuti sebuah turnamen, anak-anak yang lahir pada bulan tersebut lebih sering mengikuti lomba sebelumnya atau lebih dahulu berkesempatan mengikuti kelas pelatihan. Hal yang sama terjadi pula pada kasus pemain baseball di Amerika, yang juga lahir di lingkungan positif, kondusif, dan suportif untuk pembentukan pribadi mereka (Gladwell, 2008:273).

Sikap untuk mengintegrasikan diri pada lingkungan positif sesuai dengan kultur lokasi penelitian. Di UMM, lebih lekat diwarnai nilai-nilai Islam. Demikian pula UGM sebagai perguruan tinggi tertua nasional, yang berdiri di atas nilai ke-bhineka-an Indonesia. Selain itu keduanya telah memiliki jaringan luas di kancah nasional atau internasional. Sehingga kedua kampus ini tentu telah terbiasa dengan heterogenisme budaya akademisnya.

Dalam agama Islam, adab-adab serta batasan-batasan dalam pergaulan telah diatur demi mempreventif dampak buruk atau kemaksiatan dari lingkungan negatif. Sebaliknya, lingkungan yang positif, artinya sesuai dengan nilai dan norma masyarakat, dipercaya akan membawa pada kebaikan, hidayah, atau manfaat bersama.

Dalam agama Islam, terdapat hadits yang menjelaskan peran dan dampak kelompok atau teman.

أَنْ وَإِمًا ، يُحَدِّثُكَ أَنْ إِمًا الْمِسْكِ فَحَامِلٌ ، الْكَبِيرِ وَنَافِخِ الْمِسْكِ كَحَامِلِ وَالسَّوَاءِ الصَّالِحِ الْجَلِيسِ مَثَلُ  
خَبِيئَةٍ رِيحًا تَجِدَ أَنْ وَإِمًا ، ثِيَابَكَ يُحْرِقُ أَنْ إِمًا الْكَبِيرِ وَنَافِخُ ، طَيِّبَةً رِيحًا مِنْهُ تَجِدَ أَنْ وَإِمًا ، مِنْهُ تَبْتَاعُ

Artinya, “*Permisalan teman yang baik dan teman yang buruk ibarat seorang penjual minyak wangi dan seorang pandai besi. Penjual minyak wangi mungkin akan memberimu minyak wangi, atau engkau bisa membeli minyak wangi darinya, dan walaupun tidak, engkau tetap mendapatkan bau harum darinya. Sedangkan pandai besi, bisa jadi (percikan apinya) mengenai pakaianmu, dan walaupun tidak engkau tetap mendapatkan bau asapnya yang tak sedap.*” (HR. Bukhari 5534 dan Muslim 2628)

Lingkungan positif dalam hadits tersebut diasosiasikan sebagai teman shalih dan orang baik yang memiliki akhlak mulia, sikap *wara'*, ilmu, dan adab. Diharapkan, dengan bergaul dengan teman yang baik akan mendapatkan dua kemungkinan baik. Pertama, seseorang akan menjadi baik atau kedua, minimal seseorang akan memperoleh kebaikan dari yang dilakukan teman tersebut.

Bergaul dengan teman yang baik dipercaya akan mengajarkan hal-hal atau nasihat kebaikan. Seseorang dipercaya akan mengikuti sahabat atau teman dekatnya dalam tabiat dan perilakunya. Keduanya saling terikat satu sama lain, baik dalam kebaikan maupun dalam kondisi sebaliknya. Jika tidak mendapatkan kebaikan-kebaikan tersebut, masih ada manfaat lain yang penting jika berada dalam lingkungan yang positif. Minimal seseorang akan tercegah dari perbuatan-perbuatan buruk, menjaga dari maksiat, dan memotivasi untuk berlomba-lomba dalam kebaikan, serta meninggalkan kejelekan.

Dalam budaya Jawa, juga dikenal falsafah *galangan kalah karo golongan*. Artinya, pendidikan dan asuhan orang tua bisa kalah pengaruh dengan lingkungan tempat biasa seseorang berkumpul. Begitu pentingnya pengaruh lingkungan pada kesuksesan seseorang, tercermin dari pemikiran para pendahulu hampir di semua budaya.

#### **1.4.2.3. Ketrampilan**

Sesuai pengamatan dan wawancara, subjek penelitian selalu bersikap *mindful*. Misalnya saat menjawab pertanyaan, mengalami perubahan situasi, atau menerima informasi baru. Subjek mengakui, dengan bersikap *mindful* dan empati, mereka mampu menginterpretasi ketika menerima dan mengirimkan pesan. Kesadaran ini dirasakan lebih mengurangi kecemasan dan ketidakpastian saat berkomunikasi. Mulyana menjelaskan, *mindfulness* mempengaruhi terciptanya efektifitas karena komunikasi terjadi dalam berbagai tingkat kesengajaan (Mulyana, 2005:101).

Namun demikian, dengan kompleksitas informasi dan perbedaan nilai budaya, mereka lebih tenang ketika menghadapi ambiguitas pesan. Mereka berusaha menggunakan perspektif dan pola pikir orang lain sehingga mampu memahami penjelasan atau alasan dari perilaku orang tersebut.

Ketrampilan yang paling mencolok adalah kemampuan berbahasa subjek penelitian yang meningkat paska mobilitas. Bahasa Inggris memang digunakan sebagai alat pengiriman dan penerimaan pesan subjek penelitian selama mobilitas. Bahasa tersebut kembali digunakan dalam lingkungan kerja multinasional saat ini. Namun bukan hanya Bahasa Inggris, mobilitas ke Eropa

membuat subjek penelitian menguasai bahasa lokal. Misalnya bahasa Polandia, Portugis, atau Perancis. Ketrampilan menguasai bahasa tersebut juga bermanfaat bagi organisasi untuk menyelesaikan tugas dan mengembangkan kerjasama dengan negara-negara di Eropa. Dengan kata lain, ketrampilan berbahasa asing subjek memudahkan komunikasi dengan *strangers* sehingga tercipta pengertian yang sama. Lebih jauh, implikasi penguasaan bahasa adalah membuat komunikasi lebih efektif (Mulyana, 2005:107)

Banyakna pengetahuan atas budaya memudahkan subjek mengidentifikasi asal *strangers*. Identifikasi ini digunakan subjek penelitian untuk mengolah respon atau menciptakan situasi yang sesuai dengan orientasi budaya *strangers*.

#### **1.4.2.3.1. Gaya Penyelesaian Konflik**

Subjek mengakomodasi other atau mutual *face* ketika menyelesaikan konflik. Meskipun diakui subjek, mereka juga mengalami tindakan yang membutuhkan *face saving* demi meminimalisir kerusakan citra atau *face restoration* untuk memertahankan otonomi (West & Turner -Buku II- , 2007: 166). Misalnya ketika seorang *strangers* mengaku mengetahui Indonesia sebagai negara pembunuh orang Timor. Pernyataan tersebut dilontarkan ketika TDE berada pada satu forum dengan orang Timor. Maka TDE meminimalisir kerusakan citra Indonesia dengan bersikap terbuka, tersenyum, dan tetap afirmatif terhadap relasi dengan *strangers* tersebut. Tindakan *face saving* tersebut kemudian dilanjutkan dengan *face restoration* untuk memulihkan citra atau *face* Indonesia yang dilabeli negatif. TDE menyatakan bahwa saat ini tidak ada masalah dengan orang Timor. Meskipun mungkin orang Timor, Indonesia,

bahkan *strangers* memiliki opini versi masing-masing, namun TDE tidak membahas atau mendebat demi menjaga *other face* dan *mutual face*, namun tetap mempunyai kesan bersahabat, menghormati, dan bijak.

Konflik-konflik dengan *strangers* dikelola dengan penyelesaian efektif namun tetap menjaga keselarasan hubungan. TDE mengakui, pilihan pada penghindaran konflik jika memungkinkan. Namun dia juga menyadari, interaksi dalam lingkungan kerja multibudaya selalu potensial konflik. Karenanya, ia memilih jalan tengah kompromi seperti PS karena dinilai lebih sesuai dengan nilai budaya masyarakat.

Selain itu subjek menjelaskan pandangannya, apabila konflik hubungan terjadi, mereka memprediksi timbulnya dampak lebih besar daripada sekedar masalah perbedaan persepsi akibat urusan pekerjaan. Lagipula, dalam konteks pekerjaan, subjek tidak bisa menghindar karena harus tetap profesional. Maka penyelesaian konflik dengan gaya kompromi atau integrasi menjadi pilihan subjek. Diakui subjek, kedua penyelesaian tersebut memberi ruang cukup untuk berdiskusi dan membuat kesepakatan. Alasannya, kompromi sesuai dengan kesepakatan kedua pihak. Ada proses saling memberi dan menerima demi kebaikan bersama dalam kompromi (West & Turner, 2007:170). Subjek memilih kompromi dengan harapan akan mengisolasi masalah.

Namun subjek lain berharap adanya pandangan netral dari pihak ketiga yang lebih ahli, lebih kenal dengan pihak berkonflik, sekaligus sebagai referensi. Artinya, gaya penyelesaian integrasi dirasa tepat untuk menyelesaikan permasalahan dalam lingkup profesional. Yang jelas, karena penyelesaian

berdasarkan kesepakatan, maka kedua cara tersebut dinilai lebih sesuai dengan nilai kebersamaan, demokratis, dan solusi bersama.

#### **1.4.2.3.2. Pengelolaan *Facework***

Interaksi subjek dengan *strangers* merefleksikan asumsi-asumsi tentang *face*. Dari asumsi-asumsi tersebut, yang paling tampak dominan adalah bahwa bauran orientasi nilai budaya kolektivistik dan individualistik berpengaruh terhadap perhatian dan gaya *facework* sebagaimana terhadap preferensi *face*. *Facework* subjek juga tampak dipengaruhi oleh jarak kekuasaan dan intensitas dimensi nilai situasional. Secara keseluruhan, kompetensi subjek mengelola *facework* adalah integrasi dari pengetahuan, kesadaran, dan ketrampilan komunikasi. Kompetensi lebih nampak ketika subjek menghadapi konflik penyesuaian nilai-nilai budaya dengan *strangers*.

Pengalaman hidup sebagai minoritas di Eropa menuntut kemandirian, keberanian, dan otonomi subjek. Bahkan, lolosnya subjek menjadi penerima beasiswa merupakan cerminan *self-construal* tersebut. Paska mobilitas, meskipun mempunyai kompetensi komunikasi lebih beragam, namun subjek tidak bisa terlalu *tinggi hati*. Subjek harus tetap selaras dengan harga diri orang lain atau tidak terlalu menonjol diantara nilai-nilai kelompok. Bagaimanapun, dalam budaya masyarakat kolektivistik, kadang masyarakat memahami hal berbeda sebagai sesuatu yang negatif. Tanpa mengetahui informasi atau dampak, perbedaan akan mengalami resistensi dan cenderung dianggap dengan nilai kesombongan, egoisme, atau berlebihan.

Implikasi dari keinginan untuk memperdulikan *self-face* serta kebutuhan untuk menyelaraskan dengan *other* atau *mutual face* adalah ekspresi dan integrasi diri. Subjek sering menunjukkan ekspresi tertentu demi membentuk kesan sehingga mendapat *feedback* yang diharapkan. Ekspresi tersebut nampak dari raut muka, parana, dan kata-kata verbal. Kemudian subjek cenderung mengintegrasikan diri dengan orang yang mempunyai kesamaan nilai budaya. Subjek yang awalnya tidak akrab bahkan pasif merespon, berubah menjadi cepat akrab, terbuka, bahkan sangat kooperatif setelah mengetahui latar belakang peneliti adalah sesama alumnus.

Namun sekali lagi, gaya bicara subjek tetap tidak *show off* menonjolkan diri sendiri. Subjek tetap melekatkan prestasi pribadinya adalah berkat dukungan kelompok. Walaupun peneliti mengetahui, seleksi EM menjadi satu contoh kelebihan subjek dibanding rekan lain. Subjek juga tidak memberikan informasi, pengalaman negatif, atau kesan buruk orang lain. Sekalipun mempunyai prasangka terhadap *strangers*, subjek tetap mengungkapkan dengan diksi berkonotasi positif dan luwes mengesankan penerimaan hubungan. Subjek menggunakan kata 'mungkin', tidak menggeneralisir, menyatakan sebagai pendapat pribadi, dan tidak *judgemental*. Artinya, subjek masih memperdulikan kehormatan orang atau kelompok lain.

*Face negotiation* muncul dalam situasi penyelesaian konflik, merefleksi nilai kesantunan, menjadi perpanjangan konsep pribadi, sekaligus sebagai manipulasi *facework*. *Facework* digunakan untuk membentuk self construal (individual personality factor). Namun bagaimana *facework* dipresentasikan, membutuhkan faktor situasional juga yang mengaktivasi self construal sesuai

dengan peran, atau anggapan sebagai bagian organisasi (in-group) atau personal di luar organisasi (out-group).

Dari pengamatan, subjek bukan termasuk orang yang nampak atraktif atau dominan dalam pembicaraan. Namun subjek mampu beradaptasi dengan lingkungan melalui pola pembicaraan yang dialogis. *Face concern* subjek lebih banyak pada kepedulian untuk *listening*, berempati, dan mendukung *other face*. Subjek tidak tampil menjadi pusat perhatian, namun *face positif* untuk disukai lebih tampak dari respon dan *feed back* yang berkesinambungan, sopan, afirmatif pada ide orang lain.

Subjek juga menunjukkan keterlibatan aktif baik dalam kegiatan atau pembicaraan agar diasosiasikan dalam kelompok atau bagian dari satu lingkungan (*face need*). Kemudian yang tampak dari konsep *face* subjek adalah karakter yang kuat. Subjek mempunyai komitmen untuk menyelesaikan tanggung jawab profesional, bahkan lebih dari anggota lain. Misalnya subjek bersedia lembur, berangkat pagi buta ke luar kota, atau membawa tugas ke rumah tanpa ada paksaan dari atasan atau peraturan organisasi. Sementara *face negatif* dari subjek berkaitan dengan otoritas membentuk konsep diri, pencapaian karir pribadi, atau komitmen atas nilai budaya.

Premis FTP muncul paling dominan ketika terkait dengan nilai budaya yang dilanggar. Premis lain terkait dengan jarak budaya, inisiator konflik, atau topik pembicaraan tertentu tidak begitu menjadi ancaman besar bagi *face* subjek. Hal tersebut diakui subjek karena tingginya kepekaan, intensitas pertemuan, inisiatif memulai interaksi, kesadaran, pengetahuan, dan nilai penghormatan terhadap lingkungan multibudaya.

Budaya menjadi restriksi besar terhadap *face* karena banyak nilai, aturan, dan isyarat non verbal di kultur organisasi. Sementara strangers dari budaya individualistik cenderung terbiasa dengan bahasa lugas yang menerima peraturan secara eksplisit. Dalam banyak situasi seperti ini, subjek banyak memilih untuk mengkomunikasikan secara eksplisit. Mereka mengutarakan dengan sopan dan memberi *reason* mengapa perilaku strangers atau pendatang bertentangan dengan budaya masyarakat setempat.

#### **1.4.2.3.3. Aspek Kompetensi *Facework***

Kompetensi mengelola *facework* tampak dalam tiga aspek interaksi subjek.

1. Sensitivitas untuk menghindari sekaligus memberi *judgement* pada orang lain. Mereka mengutamakan penilaian pada sifat individu dibanding anggapan umum. Subjek menyadari potensi generalisasi, anggapan, dan antilokusi yang salah akan berakibat konflik sosial lebih besar. Hal tersebut menciptakan lingkungan yang tidak kondusif, bahkan cenderung negatif. Artinya, konflik sosial dalam lingkungan kerja juga berpotensi menghambat terselesainya *group task*.
2. Pengetahuan menginterpretasi situasi konflik berdasarkan budaya lain. Dengan mengenali latar belakang budaya, seseorang mempunyai pengetahuan atas pola pikir, perspektif, kebiasaan, atau kecenderungan *stragers*. Orang tersebut mempunyai prediksi bagaimana *strangers* memahami suatu informasi atau konflik, sekaligus respon sesuai orientasi budaya yang dimiliki.
3. Kesadaran mengetahui asumsi, pemikiran, atau emosi dari sudut pandang orang lain yang berkonflik. Pengetahuan terhadap latar belakang budaya

*strangers* tidak akan menjadi prediksi akurat jika tidak terdapat empati. Dengan berusaha menempatkan diri pada perspektif orang lain, seseorang bisa memahami makna, tujuan, atau respon yang diharapkan *strangers*.

Adanya *tact facework*, batas dimana subjek menghargai otonomi orang lain di lingkungan kerja, ada pada sikap tidak mencampuri tanggung jawab, cara pengerjaan, atau informasi pribadi yang tidak terkait dengan urusan organisasi. Subjek tidak menanyakan masalah keluarga terlebih dahulu atau menanyakan tanggung jawab rekan jika tidak terkait. Hal tersebut sebagai wujud penghormatan atas otonomi orang lain.

Sedangkan wujud *solidarity facework* subjek ada pada perilaku intergrasi rekan atau *strangers* pada lingkungan kerja. Mulai dari awal bersikap ramah ketika menyapa, merespon ketika diajak bercakap-cakap, berinisiatif membuka percakapan, memberikan informasi, dan melibatkan anggota baru pada kegiatan bersama. Kemudian subjek menunjukkan solidaritas dengan memberi tawaran bantuan jika rekan terlihat kesulitan, kesediaan menolong ketika diminta, atau membagi informasi jika terdapat kesempatan yang memungkinkan rekan lain mengikuti.

Kecenderungan subjek untuk tidak memberi *judgement* atas pendapat atau perilaku orang lain menjadi wujud *approbation facework*. Bagi subjek, konsekuensi lingkungan pekerjaan adalah tidak bisa membatasi interaksi dengan anggota lain. Maka subjek harus memelihara hubungan positif. Paling tidak, relasi di lingkungan kerja harus tetap kondusif untuk saling mendukung, tolong-menolong, dan kooperatif. Maka subjek fokus pada hal positif dari rekan kerja, sebagaimana membatasi dari urusan yang tidak terkait dengan pekerjaan.