



**Universitas Indonesia**  
**Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**  
**Departemen Ilmu Komunikasi**  
**Program Pascasarjana**

**TESIS**

**ANALISA KOMPETENSI KOMUNIKASI LINTAS BUDAYA DALAM  
MENYELESAIKAN KONFLIK LINTAS BUDAYA  
(Studi Kasus Sekretariat ASEAN Jakarta)**

**Maria Elizabeth Josephine**  
**1006797824**

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat Guna Memperoleh Gelar  
Magister Sains (M.Si) Dalam Ilmu Komunikasi Program Pascasarjana  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia**

**Jakarta**  
**Juli 2012**

**UNIVERSITAS INDONESIA**  
**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**  
**DEPARTEMEN ILMU KOMUNIKASI**  
**PROGRAM PASCASARJANA**

Maria Elizabeth Josephine. 1006797824

Analisa Kompetensi Komunikasi Lintas Budaya Dalam Menyelesaikan Konflik  
Lintas Budaya

(Studi Kasus Sekretariat ASEAN Jakarta)

xiii + 104 halaman, 5 bab, 7 tabel, 6 gambar, 2 lampiran,  
34 buku, 3 jurnal, 2 Artikel Internet

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa tentang kompetensi komunikasi lintas budaya staf Sekretariat ASEAN Jakarta dalam menghadapi konflik lintas budaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus. Informan utama merupakan staf ekspatriat dan lokal di Sekretariat ASEAN Jakarta. Sumber data diperoleh dari wawancara mendalam, pengamatan, dan dokumentasi. Secara keseluruhan hasil penelitian ini memperkuat keberadaan Model Dimensi Kompetensi Komunikasi Antarbudaya yang dikemukakan Chen dan Starosta (Turnomo, 2005). Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa para staf memiliki sensitivitas budaya yang tinggi pada konteks sosial formal dalam menghadapi konflik lintas budaya. Penulis berharap keberadaan model komunikasi lintas budaya semakin berkembang di Indonesia.

Kata kunci:

budaya, organisasi multikultural, kompetensi lintas budaya, komunikasi lintas budaya, konflik.

**UNIVERSITAS INDONESIA**

**FACULTY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCE**

**DEPARTMENT OF SCIENCE COMMUNICATION**

**GRADUATE PROGRAM**

Maria Elizabeth Josephine. 1006797824

Analysis of Intercultural Competence in Dealing with Intercultural Conflict

(Case Study in the ASEAN Secretariat Jakarta)

xiii + 104 pages, 5 chapters, 7 tables, 6 drawings, 2 attachments,

34 books, 3 journals, 2 Internet Article



**ABSTRACT**

This study aims to analyze the competence of intercultural communication of the ASEAN Secretariat's employees in dealing with intercultural conflict. This study uses qualitative descriptive approach and study case research. Key informants are expatriate and local employees at the ASEAN Secretariat. Data sources are retrieved from in-depth interview, observation and documentation. The finding indicates which principally reinforce the existence of Intercultural Competence Dimension Model of Chen and Starosta (Turnomo, 2005). The finding shows that the employees possess a high level of cultural sensitivity in the formal social context in dealing with intercultural conflict. The author hopes that the existence of the models of intercultural communication is growing in Indonesia.

Keywords: culture, multicultural organization, intercultural competency, intercultural communication, conflict.

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Maria Elizabeth Josephine

NPM : 1006797824

Program Studi : Pascasarjana Ilmu Komunikasi

Judul Tesis : Analisa Kompetensi Komunikasi Lintas Budaya Dalam

Menyelesaikan Konflik Lintas Budaya

(Studi Kasus Sekretariat ASEAN Jakarta)

**Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Program Studi Pascasarjana Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.**

## DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : DR. Pinkey Triputra, M.Sc



( Pinkey Triputra )

Sekretaris Sidang : Henry Faizal Noor, SE, MBA



( Henry Faizal Noor )

Pembimbing : DR. Nia Sarinastiti, MA



( Nia Sarinastiti )

Penguji Ahli : Drs. Eduard Lukman, MA



( Eduard Lukman )

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 9 Juli 2012

## **PERNYATAAN ORISIONALITAS**

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

**Nama : Maria Elizabeth Josephine**

**NPM : 1006797824**

**Jakarta, Juli 2012**

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Maria Elizabeth Josephine

NPM : 1006797824

Program Studi : Pascasarjana Ilmu Komunikasi

Kekhususan : Manajemen Komunikasi

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Jenis Karya : Tesis

demikian demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (*Non-Exclusive-Royalty-Free Right*)** atas karya saya ilmiah yang berjudul:

**Analisa Kompetensi Komunikasi Lintas Budaya Dalam Menyelesaikan Konflik Lintas Budaya  
(Studi Kasus Sekretariat ASEAN Jakarta)**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini, Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/ pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di: Jakarta

Pada tanggal: 9 Juli 2012

Yang menyatakan,



(Maria Elizabeth Josephine)

## UCAPAN TERIMAKASIH

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Kuasa, karena peneliti berhasil menyelesaikan tesis ini tepat pada waktunya. Tesis ini disusun untuk memenuhi sebagian persyaratan guna memperoleh gelar Magister Sains dalam Ilmu Komunikasi pada Program Pasca Sarjana, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

Pada proses pembuatan tesis ini, banyak sekali bantuan, dorongan dan bimbingan yang sangat berharga yang diberikan kepada peneliti, untuk itu pada kesempatan ini peneliti ingin menghaturkan rasa terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada:

1. Bapak Dr. Pinkey Triputra M.Sc., sebagai Ketua Jurusan Program Pasca Sarjana, Departemen Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia. Terima kasih atas ilmu serta wawasan yang telah diberikan.
2. Ibu Dr. Nia Sarinasititi, MA., selaku Dosen Pembimbing atas ketulusan hati dan kesabarannya dalam membimbing peneliti dan memberikan masukan serta arahan.
3. Bapak Dr. Pickey Triputra, M.Sc., Bapak Drs. Eduard Lukman, MA & Bapak Henry Faizal Noor, SE, MBA., selaku Ketua, Penguji Ahli dan Sekretaris Sidang Tesis. Terima kasih atas masukan yang berharga untuk tesis saya.
4. Para Dosen Program Pasca Sarjana Manajemen Komunikasi Universitas Indonesia, yang telah memberikan pemahaman ilmu dan membuka cakrawala pemikiran peneliti selama menekuni ilmu di bangku kuliah.
5. Seluruh Staf Sekretariat Program Pasca Sarjana FISIP UI, khususnya mas Ajat atas segala bantuannya selama mengikuti perkuliahan dan dalam penyusunan tesisi ini.
6. Keluargaku tercinta, Alm. Papa Nico, Mama Sonja, Adik-adikku, Dona, Mario, Agung, keponakanku Nathan, Tante Vonne dan seluruh keluarga besar Wattimena – De Kuijer yang tak henti-hentinya mendukung dan memanjatkan doa bagi peneliti.
7. *My Soul Mate*, Aldy, atas doa, kesabaran dan perhatiannya. *I love you!*

8. Sahabat-sahabat, Silvia dan Irene, atas segala bentuk dukungan dan perhatiannya.
9. Teman-teman seperjuangan peneliti, Manajemen Komunikasi baik kelas A dan B angkatan 2010, khususnya geng *Corcomm*.
10. Ibu Jenny Lala, Ibu Nathalie Maggay dan rekan-rekan AADCPII atas segala perhatian dan dukungan semangatnya.
11. Kepada semua responden di Sekretariat ASEAN Jakarta yang bersedia memberikan waktunya untuk wawancara.

Tesis ini tentunya masih jauh dari sempurna. Oleh sebab itu, saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan untuk perbaikan di masa datang. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi mereka yang mempelajari ilmu komunikasi lintas budaya.

Jakarta, Juli 2012



(Maria Elizabeth Josephine)



## DAFTAR ISI

Abstrak .....	ii
Abstract .....	ii
Halaman Pengesahan .....	iii
Pernyataan Orisinalitas .....	iv
Pernyataan Persetujuan Publikasi .....	v
Ucapan Terima Kasih .....	vi
Daftar Isi .....	viii
Daftar Tabel .....	xi
Daftar Gambar .....	xii
Daftar Lampiran .....	xiii
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	6
1.3. Tujuan Penelitian .....	7
1.4. Manfaat dan Signifikansi Penelitian.....	7
<b>BAB 2 KERANGKA PEMIKIRAN</b>	
2.1. Globalisasi dan Organisasi Multikultural .....	9
2.2. Komunikasi Lintas Budaya.....	11
2.3. Kompetensi Komunikasi Lintas Budaya.....	14
2.4. Atribut Kompetensi Lintas Budaya.....	20
2.5. Konflik Komunikasi Lintas Budaya Dalam Organisasi.....	26

### **BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN**

3.1. Pendekatan dan Metodologi Penelitian .....	32
3.1.1. Pendekatan Penelitian.....	32
3.1.2. Metode Penelitian.....	33
3.2. Informan dan Lokasi Penelitian .....	34
3.2.1. Informan Penelitian .....	34
3.2.2. Lokasi Penelitian .....	35
3.3. Teknik Pengumpulan Data.....	35
3.3.1. Pengumpulan Data Primer .....	35
3.3.2. Pengumpulan Data Sekunder .....	36
3.4. Analisis Data .....	37
3.5. Keabsahan Data .....	38
3.6. Batasan Penelitian .....	39

### **BAB 4 HASIL PENELITIAN**

4.1. Gambaran Umum Sekretariat ASEAN .....	41
4.2. Profil Informan .....	47
4.2.1. Informan 1 .....	47
4.2.2. Informan 2 .....	48
4.2.3. Informan 3 .....	48
4.2.4. Informan 4 .....	49
4.2.5. Informan 5 .....	50
4.2.6. Informan 6 .....	50
4.2.7. Informan 7 .....	51
4.2.8. Informan 8 .....	52
4.2.9. Informan 9 .....	53
4.2.10. Informan 10 .....	53
4.3. Analisa Penelitian.....	54

4.3.1. Sensitivitas Budaya .....	54
4.3.2. Kesadaran Budaya .....	68
4.3.3. Kecakapan Budaya .....	71
4.4. Kompetensi Budaya Dalam Menangani Konflik.....	80
4.4.1 Sumber Konflik Lintas Budaya.....	80

## **BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN**

5.1. Kesimpulan penelitian .....	101
5.1.1. Implikasi penelitian .....	102
5.1.1.1 Implikasi akademik .....	102
5.1.1.2 Implikasi praktis .....	102
5.2. Rekomendasi penelitian .....	102
5.2.1. Rekomendasi akademis .....	103
5.2.2. Rekomendasi praktis .....	103

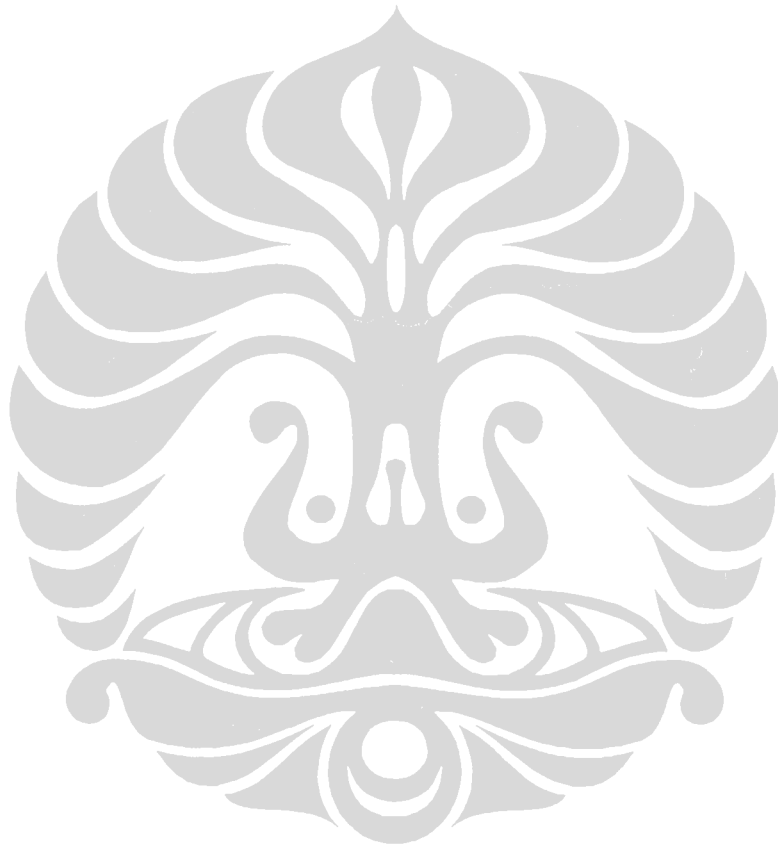
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	105
-----------------------------	-----

LAMPIRAN 1 .....	106
------------------	-----

LAMPIRAN 2 .....	
------------------	--

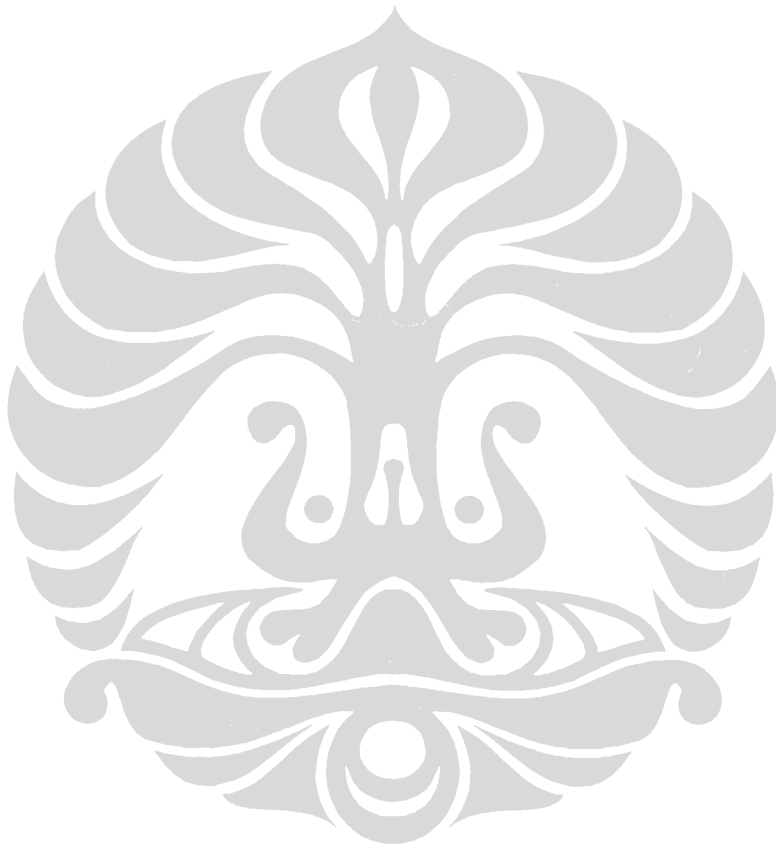
## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Definisi Operasional Kerangka Pemikiran.....	40
Tabel 4.1 Daftar Komposisi Staf Sekretariat ASEAN.....	47
Tabel 4.2 Pandangan Stereotip Budaya.....	61
Tabel 4.3 Konsep Diri Individu Dalam Organisasi Multikultural.....	65
Tabel 4.4 Kecakapan Komunikasi Dalam Organisasi Multikultural.....	80
Tabel 4.5 Resolusi Konflik.....	97
Tabel 4.6 Diskusi dan Pembahasan.....	100



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Roda Konflik Mayer.....	26
Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran Penelitian.....	31
Gambar 4.1 Negara-negara Anggota ASEAN.....	42
Gambar 4.2 Gedung Sekretariat ASEAN Jakarta.....	44
Gambar 4.3 Struktur ORS.....	45
Gambar 4.4 Struktur LRS.....	46



## DAFTAR LAMPIRAN

### LAMPIRAN 1

Daftar Pertanyaan Bahasa Indonesia.....	109
Transkrip wawancara Informan 1.....	111
Transkrip wawancara Informan 2.....	118
Transkrip wawancara Informan 3.....	124
Transkrip wawancara Informan 4.....	130
Transkrip wawancara Informan 5.....	135
Transkrip wawancara Informan 6.....	141
Transkrip wawancara Informan 7.....	147
Transkrip wawancara Informan 8.....	152
Transkrip wawancara Informan 9.....	157
Transkrip wawancara Informan 10.....	162

### LAMPIRAN 2

Daftar Pertanyaan Bahasa Inggris.....	168
Transkrip wawancara Informan 1.....	171
Transkrip wawancara Informan 2.....	177
Transkrip wawancara Informan 3.....	182
Transkrip wawancara Informan 4.....	187
Transkrip wawancara Informan 5.....	191
Transkrip wawancara Informan 6.....	196
Transkrip wawancara Informan 7.....	201
Transkrip wawancara Informan 8.....	205
Transkrip wawancara Informan 9.....	209
Transkrip wawancara Informan 10.....	213

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Dewasa ini dalam era globalisasi membina hubungan dengan pihak luar negeri, membuka peluang tenaga kerja dari luar Indonesia, yang secara tidak langsung berpotensi menimbulkan suatu persoalan adaptasi budaya kerja dan komunikasi dalam organisasi. Pada masa sebelumnya, mayoritas organisasi dibangun dalam konteks monokultur di mana anggotanya cenderung berasal dari latar belakang yang homogen.

Globalisasi menciptakan tantangan bagi organisasi dan staf organisasi mengatasi keberagaman budaya dalam lingkungan kerja sebagai tren global yang terus berlanjut bahkan terus tumbuh cepat. Dalam abad ini, bagi organisasi mengelola manusia dari berbagai latar budaya akan menjadi prioritas kerja dari masyarakat industri mutakhir dan bagi individu, mau tidak mau harus berkomunikasi dengan individu lain dari latar belakang budaya berbeda dalam lingkungan tempat kerja.

Saat ini bisa dikatakan globalisasi baik dari sisi ekonomi, politik, sosial dan budaya memiliki dampak yang sangat signifikan dalam membangun iklim komunikasi baru dalam organisasi multi kultural. Organisasi multikultural bukan saja fenomena yang hanya dialami negara maju tetapi juga sudah merambah negara-negara berkembang seperti Indonesia. Saat ini organisasi di Indonesia yang bersifat multikultural dengan komposisi pekerja dari berbagai latar negara yang berbeda semakin banyak.

Pertama, organisasi multikultural pertama berlatarbelakang korporasi multinasional. Saat ini perusahaan multinasional menginvestasikan modal dan mengembangkan bisnisnya di Indonesia seperti dari korporasi Jepang (contohnya: Sumitomo, Marubeni, Toyota), korporasi Korea (contohnya: Hankook, KIA, Hyundai, Samsung), korporasi Amerika Serikat (contohnya: Freeport, ExxonMobil, Goodyear, General Motors), korporasi India (Tata, Reliance, TVS, Bajaj), korporasi China (Lenovo, Huawei, ZTE), dan negara-negara lainnya. Komposisi staf korporasi nasional tidak hanya berasal dari negara asal tetapi juga staf dari sejumlah negara lain non negara asal.

Kedua, organisasi multikultural yang berlatar organisasi kerjasama lintas negara yang membuka kantor di Indonesia baik yang bersifat kerjasama internasional seperti Bank Dunia, Perserikatan Bangsa-Bangsa, *United Nations Development Programme* (UNDP), *World Health Organization* (WHO) maupun kerjasama regional seperti *Asian Development Bank* (ADB) dan *Association of South East Asian Nations* (ASEAN). Komposisi staf organisasi kerjasama internasional tersebut tidak jauh beda dengan kategori organisasi pertama dengan komposisi staf sangat multikultural.

Ketiga, organisasi multikultural yang berlatar lembaga masyarakat sipil yang menjalankan program advokasi masyarakat sipil di Indonesia seperti organisasi lingkungan hidup seperti *Green Peace* dan *World Wildlife Fund* (WWF), organisasi hak asasi manusia *Amnesty International*, dan organisasi bidang kemanusiaan seperti *Save The Children* dan *Oxfam GB*. Komposisi staf organisasi LSM internasional tersebut tidak jauh beda dengan kategori organisasi pertama dengan komposisi staf sangat multikultural.



Dalam konteks penelitian ini, peneliti akan secara khusus memfokuskan pada mengkaji organisasi ASEAN. Dengan ditandatangani Deklarasi Bangkok pada tanggal 8 Agustus 1967 di Bangkok, Thailand, ASEAN resmi menjadi asosiasi yang mewadahi kerjasama kawasan Asia Tenggara. Meskipun pada awal pembentukannya dilatarbelakangi isu politis, seperti konflik politik antarnegara dan ancaman Komunis dari Utara, namun dalam perkembangannya, kerjasama di bidang ekonomi, sosial dan budaya tetap menjadi salah satu tujuan pokok organisasi ini. Sebagai katalis untuk menjaga perdamaian, stabilitas dan kemakmuran kawasan Asia Tenggara, ASEAN juga membentuk ASEAN *Economic Community* yang diharapkan dapat terealisasi pada tahun 2015.

Dalam dasawarsa pertama sejak berdirinya ASEAN pada tahun 1967, peningkatan program kerja sama telah mendorong berdirinya sebuah sekretariat bersama. Sekretariat ini berfungsi untuk membantu negara-negara anggota ASEAN dalam mengelola dan mengkoordinasikan berbagai kegiatan ASEAN serta melakukan kajian-kajian yang dibutuhkan.

Menurut peneliti, ASEAN sebagai organisasi kerjasama regional lintas negara-negara kawasan Asia Tenggara memiliki dimensi multikultural sangat beranekaragam. Saat ini ASEAN beranggotakan 10 negara yaitu Indonesia, Malaysia, Singapura, Thailand, Vietnam, Filipina, Kamboja, Laos, Myanmar, dan Brunei Darussalam. ASEAN memiliki dimensi keberagaman etnik, ras, dan agama yang sangat kaya. Selain kerjasama regional ASEAN juga menjalin kerjasama dengan negara-negara yang telah menjadi Mitra Wicara (Dialogue Partners) yaitu Australia, Kanada, China, Uni Eropa, India, Jepang, Selandia

Baru, Rusia, Amerika Serikat dan UNDP (*United Nations Development Programme*).

Kondisi ini membuat ASEAN menjadi organisasi yang multikultural dan berpotensi terjadi konflik lintas budaya baik itu dalam konteks lintas pribadi staf maupun konflik lintas kelompok. Konflik yang terjadi di Sekretariat ASEAN menjadi fenomena yang tidak bisa dihindarkan. Contohnya konflik terkait bahasa, berbeda dengan organisasi kawasan regional lain yang memiliki bahasa yang cenderung seragam di ASEAN bahasa antar negara yang berbeda-beda tiap negara ditambah lagi penguasaan ketrampilan Inggris yang timpang sebagai bahasa komunikasi utama dalam organisasi membuat konflik yang disebabkan persepsi bahasa menjadi fenomena keseharian.

Konflik lain yang kadang muncul disebabkan beban sejarah masa lalu terkait konflik antar negara contohnya konflik Kamboja-Thailand, Singapura-Malaysia, Indonesia-Malaysia, Indonesia-Singapura, Thailand-Myanmar, Brunei-Malaysia. Terkadang hubungan dalam tingkat bilateral negara berdampak pula pada tingkat hubungan antar staf di level bawah. Konflik lain yang muncul dalam organisasi Sekretariat ASEAN juga disebabkan perbedaan nilai budaya antar kultur dalam memandang suatu hal.

Perbedaan kultur ini juga berpotensi menciptakan konflik antar individu. Fenomena konflik dalam organisasi multi kultur ini diungkapkan Mathis (2000) yang melihat keanekaragaman budaya organisasi memiliki konsekuensi positif dan negatif. Di satu sisi berdampak positif yaitu keanekaragaman budaya memberikan kesempatan yang luas kepada organisasi untuk memiliki sumber

daya manusia yang memiliki pengalaman dan ide yang kaya dan beragam. Sedangkan konsekuensi negatifnya, keanekaragaman budaya dapat menyebabkan ketegangan/stres dan konflik di lingkungan kerja, seperti kendala penggunaan bahasa dan bagaimana mensosialisasikan budaya kerja pekerja asing yang mempunyai posisi sebagai atasan kepada para bawahannya yang memiliki latar belakang budaya yang jelas berbeda, sehingga mampu mengoptimalkan produktivitas kerja.

Dapat dikatakan bahwa komunikasi lintas budaya menempati peran yang sangat penting dalam suatu interaksi sosial antar individu dan sangat berpengaruh dalam dunia kerja multikultural seperti Sekretariat ASEAN. Secara langsung dibutuhkan suatu kemampuan komunikasi yang efektif dari staf Sekretariat ASEAN sehingga jalannya organisasi tidak terganggu, semakin efektif komunikasi yang dibina dalam organisasi, maka semakin produktif perilaku staf dalam menjalankan pekerjaannya dan konflik dalam organisasi bisa semakin diredam.

Untuk merespon konflik tersebut perlu dikembangkan pemahaman aspek budaya sebagai cara menciptakan interaksi lintas budaya yang positif dan resolusi konflik. Rahim dan Blum (1994) berpendapat bahwa budaya membentuk sistem nilai dan memiliki konsekuensi penting untuk pengelolaan konstruktif konflik lintas budaya, sebagai sistem nilai menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi utama dalam gaya yang dipilih menangani konflik interpersonal. Menurut Tan et al (dalam Doerr, 2004), perubahan dari lingkungan kerja yang bersifat homogen menjadi lingkungan kerja multikultural membutuhkan ketrampilan lintas budaya.

Ketrampilan ini sebagai usaha menciptakan kreativitas dan energi dalam lingkungan kerja.

Pendapat senada juga dikemukakan Antal dan Friedman (2003) meningkatnya lingkungan bisnis global membuat para manajer harus berinteraksi secara efektif dengan orang yang berbeda latar belakang nilai, norma perilaku, dan sudut pandang terhadap realitas. Banyak pekerjaan saat ini memiliki dimensi internasional yang kuat sehingga kebutuhan kompetensi lintas budaya semakin meningkat dibandingkan situasi sebelumnya. Dari penjelasan di atas, penelitian bisa diambil ini akan memberikan mengkaji pada dua konseptual yaitu konflik dalam organisasi multikultural yaitu ASEAN dan kompetensi komunikasi lintas budaya staf ASEAN.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Kompetensi komunikasi lintas budaya berkembang dalam kajian riset kompetensi komunikasi lintas pribadi. Memungkinkan bahwa seorang individu sangat berkompeten dalam berkomunikasi dengan pihak lain dalam kultur kelompoknya namun tidak memiliki kompetensi ketika berinteraksi dengan pihak lain yang berlatarbelakang budaya berbeda (Gudykunst, 2005; Hampden-Turner & Trompenaars, 2000; Landis, Bennett & Bennett, 2004 dalam Antal & Friedman, 2003).

Penelitian ini fokus dengan menggunakan studi kasus akan berusaha kajian kompetensi komunikasi lintas budaya staf kantor Sekretariat ASEAN. Untuk memahami kompetensi komunikasi lintas budaya, peneliti menggunakan konsep yang diajukan Chen dan Starosta (Turnomo, 2005) mengenai model kompetensi

komunikasi lintas budaya yang terdiri dari tiga dimensi utama yaitu *Affective* atau *Intercultural Sensitivity* (Sensitivitas Lintas Budaya), *Cognitive* atau *Intercultural Awareness* (Kesadaran Lintas Budaya) dan terakhir *Behavioral* atau *Intercultural Adroitness* (Kecakapan Lintas Budaya). Sedangkan untuk menganalisa konflik dalam konteks Sekretariat ASEAN menggunakan konsep Mayer (Doerr, 2004) yang mengembangkan model roda sumber konflik. Berdasarkan penjabaran masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini:

1. Bagaimana kompetensi komunikasi lintas budaya staf Sekretariat ASEAN?
2. Bagaimana peran kompetensi komunikasi lintas budaya staf Sekretariat ASEAN dalam mengatasi konflik lintas budaya?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Mengetahui kompetensi komunikasi lintas budaya staf di Sekretariat ASEAN
2. Mengetahui peran kompetensi komunikasi lintas budaya dalam mengatasi konflik lintas budaya staf di Sekretariat ASEAN

### **1.4 Manfaat dan Signifikansi**

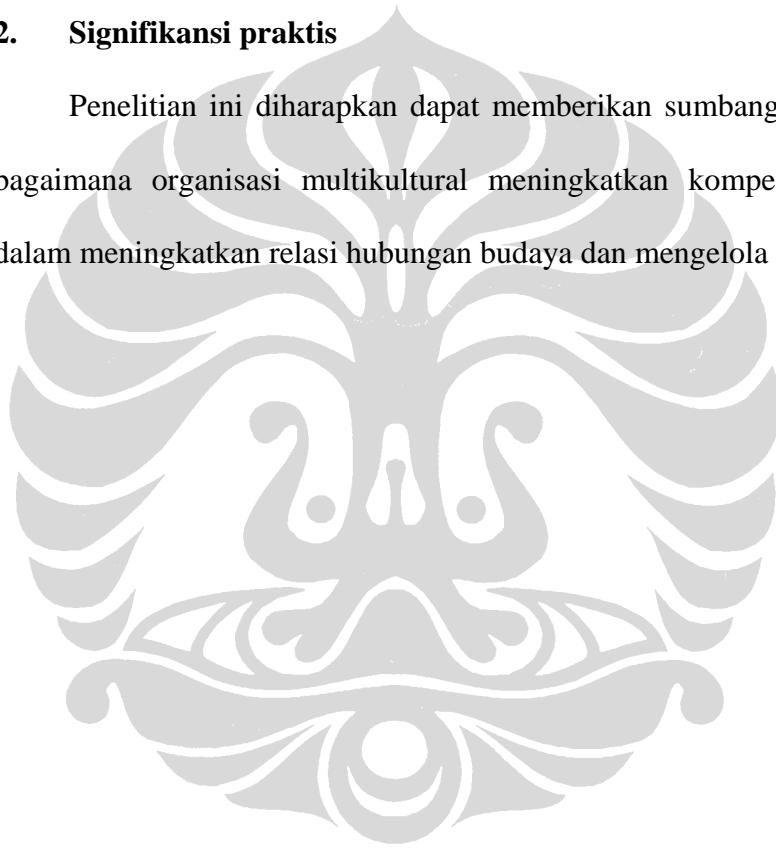
#### **1. Signifikansi akademis**

Penelitian ini diharapkan bisa menjadi referensi tersendiri bagi pengayaan khasanah ilmu komunikasi khususnya kajian Komunikasi Lintas Budaya. Dalam konteks yang spesifik adalah bagaimana mengembangkan kompetensi komunikasi lintas kultural. Penelitian dari Triandis (Appelbaum et al 1998) menunjukkan bahwa anggota kelompok cenderung mematuhi anggota kelompok lain dari budaya mereka sendiri daripada kepada mereka dari budaya lain. Jika tidak ada

komunikasi antar anggota, hubungan saling percaya sulit untuk berkembang. Selain itu, ketidakpercayaan mendukung terciptanya kondisi konflik. Penelitian lain oleh Elashmawi (Appelbaum et al 1998) mengindikasikan manajer Jepang di negara-negara AS dan Arab cenderung berinteraksi di antara mereka sendiri, membuat keputusan dengan konsultasi Tokyo daripada manajemen lokal, enggan untuk merespon dengan jawaban yang pasti, dan menghalangi pekerja asing.

## **2. Signifikansi praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan praktis dalam hal bagaimana organisasi multikultural meningkatkan kompetensi staf organisasi dalam meningkatkan relasi hubungan budaya dan mengelola konflik.



## BAB II

### KERANGKA PEMIKIRAN

#### 2.1 Globalisasi & Organisasi Multikultural

Dewasa ini, dalam era globalisasi membina hubungan dengan pihak luar negeri, membuka peluang tenaga kerja dari luar Indonesia, yang secara tidak langsung berpotensi menimbulkan suatu persoalan adaptasi budaya kerja dan komunikasi dalam organisasi. Jika pada masa sebelumnya, mayoritas organisasi dibangun dalam konteks monokultur di mana anggotanya cenderung berasal dari latar belakang kultur yang sama, saat ini sudah menjadi fenomena umum di mana sebuah organisasi terdiri dari anggota berlatar budaya berbeda yang berasal dari penjuru dunia.

Menurut Lewis (Debrah dan Smith Et al, 2002), globalisasi menciptakan tantangan bagi organisasi dalam mengatasi keberagaman budaya dalam lingkungan kerja sebagai tren global yang terus berlanjut bahkan terus tumbuh cepat. Dalam abad baru mengelola manusia dari berbagai latar budaya akan menjadi prioritas kerja dari masyarakat industri mutakhir. Saat ini bisa dikatakan globalisasi ekonomi memiliki dampak sangat signifikan dalam sistem hubungan ketenagakerjaan.

Stan dan Alesandri (2010) mengatakan organisasi menghadapi tantangan globalisasi dengan meninjau kembali fungsi tradisionalnya. Sebagai dampak dari peningkatan lingkungan bisnis global, banyak organisasi membangun tim kerja yang beranggotakan individu dari sejumlah negara. Individu berbeda latar

belakang etnis dan ras bekerja bersama dalam sebuah lingkungan kerja lokal, perusahaan multi nasional, dan organisasi kerjasama internasional.

Meskipun tim tersebut didesain untuk meningkatkan efisiensi kerja, keberagaman budaya dari anggota tim mungkin mempengaruhi proses pembelajaran dibandingkan organisasi yang bersifat homogen. Manajer dan anggota tim global dihadapkan dengan tantangan bagaimana memberdayakan kekuatan anggota tim, di sisi lain meminimalisir dampak negatif yang ditimbulkan masalah komunikasi, perbedaan bahasa, gaya kerja dan kesalahpahaman. Tantangan mengelola tim secara global adalah mengenali faktor penyebab konflik dan bagaimana menyelesaikannya.

Targowski and Metwalli melihat era milenium baru sebagai era organisasi global yang secara meningkat memfokuskan pada nilai kritis dari proses efisiensi dan kompetensi komunikasi dalam menjalankan bisnis. Dalam upaya berkomunikasi lintas budaya dengan sukses, pemahaman dan pengetahuan faktor budaya seperti nilai, sikap, kepercayaan dan perilaku harus diraih (Gitimu, 2005).

Javidan berpendapat bahwa mereka yang bekerja lintas budaya dalam lingkungan global memiliki dua tanggungjawab utama. Pertama, individu tersebut perlu memahami sudut pandang budaya sendiri. Kedua, berdasarkan aspek yang pertama jika seorang individu ingin mempengaruhi secara lintas budaya, mereka harus memahami perspektif budaya lain. Ketika kedua hal tersebut tidak dilakukan akan berdampak buruk (Irving, 2009).

Menjadi mampu berkomunikasi lintas budaya meningkatkan kesuksesan bisnis global, meningkatkan kontak lintas personal dan menurunkan



kesalahpahaman. Chen menilai ketergantungan komunitas global berdampak kebutuhan akan interaksi lintas negara dan batasan bahasa (Teng, 2004).

## **2.2 Komunikasi Lintas Budaya**

Komunikasi memegang peran yang sangat penting dalam suatu interaksi sosial dan sangat berpengaruh dalam dunia kerja. Tempat kerja merupakan suatu komunitas sosial yang memfokuskan pada peran dari komunikasi, sehingga aktivitas kerja dapat dioptimalkan. Penggunaan komunikasi baik secara verbal maupun secara non-verbal berpengaruh cukup besar pada lingkungan kerja yang diwujudkan dalam visi serta misi dari organisasi dan membentuk suatu mata rantai dari struktur organisasi. Secara tidak langsung dibutuhkan suatu komunikasi yang efektif dalam menggerakkan jalannya organisasi, semakin efektif komunikasi yang dibina dalam organisasi, maka semakin produktif perilaku staf dalam menjalankan pekerjaannya.

Hiebert (dalam Doerr, 2004), seorang antropolog menyatakan dalam kondisi komunikasi normal dalam kultur yang sama, orang hanya memahami 70 persen dari apa yang disampaikan. Dalam situasi lintas budaya tingkat pemahamannya mungkin tidak lebih dari 50 persen. Grab (dalam Doerr, 2004) menyatakan hasil dari ketidakmampuan berkomunikasi dalam komunikasi lintas budaya selalu konflik. Konflik tersebut mungkin menghasilkan dampak yang kontrukstif atau justru sebaliknya berdampak negatif.

Gudykunst telah memberikan kerangka kerja untuk mengkaji peran dimensi budaya dalam proses komunikasi. Menurut Gudykunst budaya mempengaruhi proses komunikasi dan juga sebaliknya komunikasi mempengaruhi budaya (Rudd

dan Lawson, 2007). Komunikasi lintas budaya dimaknai sebagai berbagai tipe interaksi yang melibatkan pembentukan, pembagian, negosiasi makna di antara komunitas atau individu yang merasa menjadi bagian komunitas tersebut dan melihat diri mereka sebagai etnis atau kelompok budaya yang berbeda (Kartari dalam Sari 2010).

Proses komunikasi melibatkan unsur-unsur sumber (komunikator), pesan, media, penerima dan efek. Di samping itu proses komunikasi juga merupakan sebuah proses yang sifatnya dinamik, terus berlangsung dan selalu berubah, dan interaktif, yaitu terjadi antara sumber dan penerima. Proses komunikasi juga terjadi dalam konteks fisik dan konteks sosial, karena komunikasi bersifat interaktif sehingga tidak mungkin proses komunikasi terjadi dalam proses terisolasi.

Konteks fisik dan konteks sosial inilah yang kemudian merefleksikan bagaimana seseorang hidup dan berinteraksi dengan orang lainnya sehingga terciptalah pola-pola interaksi dalam masyarakat yang kemudian berkembang menjadi suatu budaya. Adapun budaya itu sendiri berkenaan dengan cara hidup manusia. Bahasa, persahabatan, kebiasaan makan, praktek komunikasi, tindakan-tindakan sosial, kegiatan-kegiatan ekonomi, politik dan teknologi semuanya didasarkan pada pola-pola budaya yang ada di masyarakat.

Budaya adalah suatu konsep yang membangkitkan minat. Secara formal budaya didefinisikan sebagai tatanan pengetahuan, pengalaman, kepercayaan, nilai, sikap, makna, hirarki, agama, waktu, peranan, hubungan ruang, konsep alam

semesta, objek-objek materi dan milik yang diperoleh sekelompok besar orang dari generasi ke generasi melalui usaha individu dan kelompok (Mulyana, 1996).

Komunikasi yang terjadi dalam organisasi memiliki nilai sosial dan budaya yang dibentuk para pelakunya untuk mencapai visi dan misi organisasi. Interaksi sosial dari struktur jabatan yang ada dapat membentuk hubungan seimbang atau sebaliknya, dengan adanya pemahaman akan latar belakang budaya yang terwujud pada pola perilaku tertentu. Oleh karena itu, hubungan manusia dalam perusahaan dapat membangun keberadaan relasi sosial yang kokoh dengan pendekatan afektif dan intensif, didasarkan pada pola interaksi lintas budaya yang heterogen. Kondisi tersebut, dapat meminimalkan hambatan berkomunikasi untuk menterjemahkan perbedaan maksud dan pola interaksi individu dalam mewujudkan hasil suatu tujuan tertentu.

Manfaat utama dari komunikasi lintas budaya adalah meningkatkan pemahaman fenomena komunikasi yang dimediasi secara kultural. Komunikasi lintas budaya tidak hanya diperlukan tetapi sebuah syarat keberhasilan dalam masyarakat yang bersifat pluralistik. Biaya dari ketidakmampuan ketrampilan tersebut sangatlah beresiko. (Teng, 2009).

Penggunaan komunikasi dalam organisasi memerlukan kemandirian untuk membangun proses pemaparan ide dan menjalin relasi yang kokoh dengan latar belakang budaya yang telah dimiliki setiap individu. Selain itu pula, berkomunikasi di dalam perusahaan memerlukan variasi berinteraksi secara verbal dan non-verbal dengan menggunakan pola budaya yang telah dimiliki oleh perusahaan.

Adanya intensitas yang dalam untuk berkomunikasi bagi setiap individu bermanfaat untuk membentuk pemahaman bersama, supaya dapat mewujudkan tujuan. Di samping itu, pengembangan relasi yang dinamis lintas individu, dapat menumbuhkan pengertian dan melaksanakan perubahan budaya yang tercermin pada wujud bahasa dan perilaku. Kondisi tersebut, memudahkan individu untuk membentuk jaringan yang bersifat heterogen dari struktur sosial, jabatan dan latar belakang budaya (Teng, 2009).

Menurut Devito, dalam mempelajari komunikasi lintas budaya kita perlu memperhatikan aspek sebagai berikut antara lain: 1) orang dari budaya yang berbeda berkomunikasi secara berbeda, 2) melihat cara perilaku masing masing budaya sebagai sistem yang mungkin bersifat arbitrer, 3) cara berpikir tentang perbedaan budaya mungkin tidak ada kaitan (Teng, 2009).

### **2.3 Kompetensi Komunikasi Lintas Budaya**

Kompetensi komunikasi lintas budaya berkembang dalam kajian riset kompetensi komunikasi lintas pribadi. Perbedaan kontekstual pada interaksi lintas budaya sebagai isu kompetensi komunikasi yang khas. Memungkinkan bahwa seorang individu sangat berkompenten dalam berkomunikasi dengan pihak lain dalam kultur kelompoknya namun tidak memiliki kompetensi ketika berinteraksi dengan pihak lain yang berlatarbelakang budaya berbeda (Gudykunst, 2005; Hampden-Turner & Trompenaars, 2000; Landis, Bennett, & Bennett, 2004).

Untuk memahami kompetensi komunikasi lintas budaya, pertama harus memahami konsep kompetensi komunikasi secara umum. Spitzberg and Cupach (Rudd dan Lawson, 2007) mendefinisikan kompetensi komunikasi sebagai

kemampuan meraih tujuan dengan cara memenuhi ekpektasi situasi dan relasional. Kompetensi komunikasi intinya terdiri dari dua dimensi utama, pertama, aspek kepantasan (memenuhi ekspektasi sosial dan norma sosial) dan kedua, aspek efektivitas (mencapai sebuah tujuan).

Jablin et al (Payne, 2005) meneliti karakteristik kompetensi komunikasi dalam organisasi. Mereka mendefinisikan karakteristik kompetensi komunikasi sebagai kemampuan umum yang esensial untuk menjalankan pekerjaan, tetapi yang tidak memadai untuk menghasilkan tingkat efektivitas yang unggul dalam komunikasi. Definisi yang secara kontekstual lebih sensitif dari kompetensi komunikasi didalam organisasi akan meluaskan model orisinil Spitzberg dan Cupach (Payne, 2005) yaitu kompetensi komunikasi organisasi sebagai kesan evaluatif atas kualitas dari interaksi yang dijembatani oleh norma dan aturan organisasi.

Dengan kata lain, kompetensi komunikasi organisasi adalah penilaian atas komunikasi yang berhasil dimana tujuan dari mereka yang berinteraksi dipenuhi dengan menggunakan pesan-pesan yang dianggap tepat dan efektif didalam konteks organisasi tersebut. Kompetensi komunikasi dalam organisasi melibatkan pengetahuan atas organisasi dan komunikasi, kemampuan untuk menjalankan perilaku terampil, dan motivasi seseorang untuk berkinerja secara kompeten.

Menurut Payne (2005) dimensi-dimensi dari kompetensi komunikasi adalah antara lain sebagai berikut:

### 1. Motivasi komunikasi

Motivasi komunikasi sering kali terkait dengan kesediaan seseorang untuk mendekati atau menghindari interaksi dengan yang lain. Kebanyakan penelitian motivasi komunikasi masuk dalam kerangka karakteristik, kejengahan seperti rasa takut komunikasi atau rasa malu (Richmond dan McCroskey, 1992). Skala motivasi dirancang untuk mengukur kesediaan seseorang untuk memperluas empati, mengatur interaksi, dan menyesuaikan komunikasi di dalam organisasi.

### 2. Pengetahuan komunikasi

Untuk membuat rencana dadakan, sering kali disebut sebagai skenario komunikasi (Payne, 2005). Para komunikator kompeten memiliki pengetahuan procedural untuk menyusun dan menjalankan skenario ini didalam situasi sosial yang berbeda dan harus memiliki kemampuan perseptif untuk “membaca” situasi sosial. Menurut Spitzberg dan Cupach (1984) pengetahuan prosedural adalah mengetahui bagaimana bukan isi dari mengetahui bahwa dan mengetahui apa. Pengetahuan ini diraih melalui pendidikan, pengalaman, dan dengan pengamatan apa yang Pavitt dan Haight (Payne, 2005) sebut prototype dari kompetensi interpersonal – sebuah *role model*, sekaligus mengetahui standar organisasi untuk komunikasi.

### 3. Ketrampilan komunikasi

Mencakup kinerja aktual dari perilaku. Hal ini sering kali merupakan bagian yang sulit bagi komunikator – mengubah motivasi dan rencana menjadi tindakan. Individu sering kali termotivasi untuk berkomunikasi dan memiliki pengetahuan, namun kurang ketrampilan dalam pengkomunikasiannya secara

aktual. Banyak ukuran ketrampilan mencakup variabel-variabel terkait seperti orientasi lain, kejengahan sosial, keekspresifan, dan manajemen interaksi. Ketrampilan yang dibutuhkan oleh organisasi termasuk pembinaan hubungan, menyimak dan mengikuti instruksi, memberikan umpan balik, bertukar informasi, mencari umpan balik dan penyelesaian masalah (Maes et al, 1997).

Menurut Sriussadaporn-Charoenngam et al (Fuad Mas'Ud, 2004) bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat kompetensi komunikasi dalam organisasi adalah sebagai berikut:

1. Bijaksana dan kesopanan
2. Penerimaan umpan balik
3. Berbagi informasi
4. Memberikan informasi tugas
5. Mengurangi ketidakpastian tugas

Kompetensi komunikasi lintas budaya adalah kemampuan yang kompleks yang dibutuhkan untuk melakukan komunikasi secara efektif dan sesuai ketika berinteraksi dengan orang lain yang secara linguistik dan budaya berbeda dari diri sendiri. Kompetensi lintas budaya dapat terjadi melalui kontak lintas bahasa dimana bahasa merupakan bagian yang sangat dekat dengan budaya sehingga merupakan cara yang sangat baik untuk mengembangkan kompetensi komunikatif lintas budaya.

Sekali kontak lintas budaya dimulai, kompetensi komunikasi lintas budaya umumnya menghasilkan proses yang panjang dan berkelanjutan, sekali-sekali dengan periode regresi atau stagnasi, tetapi lebih umum dengan hasil positif.

Individu yang berbeda membawakan tujuan yang berbeda dan termotivasi terhadap pengalaman lintas budaya yang menghasilkan tingkat kompetensi yang berbeda.

Keinginan masuk ke dalam budaya baru selama proses lintas budaya, akan meningkatkan transformasi cara pandangan awal seseorang, pengetahuan dan ekspresinya tentang dunia dan interaksinya di dalamnya. Proses ini dapat dikembangkan melalui kompetensi lintas budaya. Bentuk kompetensi lintas budaya yang diperlukan saat ini adalah kemampuan mengenal dan menggunakan perbedaan budaya sebagai sebuah sumber dalam pembelajaran dan mendesain tindakan efektif dalam konteks yang khusus.

Barnlund dalam Antal dan Friedman (2003) mengasumsikan bahwa semakin orang berbeda, semakin mereka harus saling belajar dan mengajari. Untuk melakukannya, tentu saja harus ada sikap saling menghargai dan keingintahuan yang cukup untuk menghindari frustrasi yang muncul dalam hubungan lintas budaya.

Gudykunst berpendapat bahwa komunikasi lintas budaya yang efektif didasarkan pada kemampuan mengelola ketidakpastian dan kegelisahan. Kegelisahan terkait dengan perasaan tidak nyaman sedangkan ketidakpastian terkait ketidakmampuan memprediksi perilaku pihak lain (Gitimu, 2005).

Asumsi dasar dari kompetensi lintas budaya yaitu suatu kesadaran aktif dari individu sebagai pribadi yang kompleks secara kultural dan pengaruh dari budaya sendiri dalam pemikiran dan tindakan, sebuah kemampuan untuk mengikutsertakan orang lain untuk mengeksplorasi asumsi tacit yang mendasari



perilaku dan tujuan, sebuah keterbukaan dalam melihat suatu cara dan perilaku yang berbeda. Kompetensi ini memungkinkan individu menjelajahi sudut pandang realitas yang berbeda, yang mendorong terciptanya pemahaman umum dan tindakan bersama. Kita menyebutnya sebagai ketrampilan menegosiasikan realitas (Antal dan Friedman, 2003).

Setiap kompetensi lintas budaya dari seorang individu tergantung pada institusi sosial, organisasi kelompok kerja, dan tempat individu berada (secara fisik maupun sosial). Semua faktor itu membentuk sebuah sistem yang mempengaruhi kompetensi lintas budaya individu yang efektif. Jadi secara makro dapat dikatakan bahwa kompetensi lintas budaya merupakan tanggung jawab atas total sistem sebuah kebudayaan. Kompetensi lintas budaya berkaitan dengan suatu keadaan dan kesiapan individu sehingga kapasitasnya dapat berfungsi efektif dalam situasi perbedaan budaya.

Sehubungan dengan kondisi tersebut, saat ini bagi organisasi-organisasi yang bergerak secara internasional memerlukan orang-orang yang memiliki kompetensi lintas budaya sehingga berbagai perusahaan telah menerapkan berbagai persyaratan tambahan dalam rekrutmen calon-calon staf mereka. Adapun berbagai persyaratan tambahan tersebut menurut Ratiu dalam Weinshall (1993):

- Mampu beradaptasi
- Fleksibel, mudah mengubah segala sesuatunya jika hal tersebut memang dikehendaki oleh lingkungan setempat
- Memiliki sifat keterbukaan yang tinggi

- Memiliki banyak teman atau relasi dari berbagai kewarganegaraan yang berbeda
- Menguasai berbagai bahasa secara internasional sering dipergunakan dalam operasi bisnis internasional.

#### **2.4 Atribut Kompetensi Lintas Budaya**

Chen dan Starosta (Turnomo, 2005) membuat model kompetensi komunikasi lintas budaya yang terdiri dari tiga dimensi utama yaitu *Affective* atau *Intercultural Sensitivity* (Sensitivitas Lintas Budaya), *Cognitive* atau *Intercultural Awareness* (Kesadaran Lintas Budaya) dan terakhir *Behavioral* atau *Intercultural Adroitness* (Kecakapan Lintas Budaya). Menurut Chen dan Starosta (2000), kompetensi komunikasi lintas budaya adalah konsep payung yang terdiri dari kemampuan seseorang kognitif, afektif, dan perilaku dalam proses komunikasi antar budaya.

Sensitivitas lintas budaya adalah aspek afektif dari kompetensi komunikasi lintas budaya, mengacu pada "kemampuan individu untuk mengembangkan emosi positif terhadap memahami dan menghargai perbedaan budaya yang mempromosikan tepat dan efektif perilaku dalam komunikasi antar budaya" (Chen & Starosta, 1997). Sensitivitas lintas budaya berhubungan dengan emosi seseorang terhadap pertemuan lintas budaya (Triandis, 1977).

Dalam model Chen dan Starosta, sensitivitas lintas budaya terkait pada kemampuan mengirimkan dan menerima respon emosional positif dalam interaksi dengan individu yang berlatar belakang berbeda sehingga mendapatkan pengakuan atau respek dari individu tersebut. Chen dan Starosta menekankan

kepada empat dimensi yang mempengaruhi sensitivitas lintas budaya yaitu konsep diri, keterbukaan, sikap tidak menilai dan relaksasi sosial (Kim, 2004).

Konsep diri terkait cara individu melihat diri mereka dan relevan dengan berkomunikasi secara kompeten di dalam situasi lintas budaya karena hal ini memediasi bagaimana individu berinteraksi dengan dunia termasuk di dalamnya latar belakang budaya yang berbeda. Seseorang dengan konsep diri yang positif lebih mudah diterima dan dipercaya oleh pihak lain yang berbeda secara kultural dibandingkan yang memiliki konsep diri kurang positif (Kim, 2004).

Pikiran terbuka terkait keinginan individu untuk mengekspresikan secara pantas di mana individu menerima pihak lain dengan melibatkan penerimaan terhadap aspek ambiguitas sehingga menghasilkan perspektif kultural yang kontras. Gudykunst berpendapat orang yang berkeinginan secara terbuka mengintegrasikan ide baru dan ide lama dan merubah sistem kepercayaannya cenderung mampu berkomunikasi secara efektif dalam interaksi lintas budaya (Kim, 2004).

Sikap *non judgmental* secara alamiah terkait dengan pikiran terbuka di mana individu tidak berprasangka terhadap pihak lain yang dapat mempengaruhi pendengaran yang tulus dari orang lain. menanggukuhkan penilaian mengacu pada kemampuan seseorang untuk menghindari penilaian ruam tentang masukan dari orang lain dan untuk menumbuhkan perasaan kenikmatan dari perbedaan budaya. (Kim, 2004). Termasuk didalamnya dengan tidak melakukan stereotip. Stereotip dapat diartikan sebagai suatu sikap atau karakter yang dimiliki seseorang untuk

menilai orang lain semata-mata berdasarkan pengelompokan yang dibuatnya sendiri dan biasanya bersifat negatif menurut Poortinga (dalam Liliweri, 2001).

Orang-orang cenderung menilai seseorang, objek, atau masalah berdasarkan pengetahuan mereka saat ini dari target, yang, bagaimanapun, sering menyebabkan penilaian terbatas atau bias, terutama ketika informasi penting dari target yang hilang (Anderson, 1981; Johnson, 1987).

Menurut Samovar (2006), individu melakukan stereotip karena empat hal. Pertama stereotip adalah jenis filter mereka hanya memungkinkan informasi yang konsisten dengan informasi yang telah dimiliki oleh individu sebelumnya. Kedua, stereotip itu bukanlah tindakan yang menciptakan mengklasifikasikan masalah antar budaya melainkan adalah sebuah asumsi bahwa semua informasi mengenai budaya khusus berlaku untuk semua individu dari kelompok budaya tertentu. Ketiga, stereotip juga membuat Anda menjadi sukses sebagai komunikator karena mereka menyederhanakan, berlebihan, dan terlalu bersifat generalisasi. Keempat stereotip resisten untuk berubah. Karena stereotip biasanya dikembangkan pada awal kehidupan dan diulang dan diperkuat oleh kelompok mereka tumbuh dalam intensitas sepanjang waktu.

Orang yang mengakui adanya informasi relevan ketika membuat penilaian cenderung membuat evaluasi yang kurang ekstrim dan siap untuk mengubah penilaian sebagai informasi tambahan telah tersedia (Jaccard & Wood, 1988; Yates, Jagacinski, & Faber, 1978). Secara umum, orang yang tidak menghakimi pihak lain tidak akan mudah terlibat dalam keyakinan yang terbentuk sebelumnya dan sikap atau sibuk dengan diri sendiri dan budaya sendiri. Hal ini senada dengan

pendapat Samovar (2006) yang menilai ketika individu berusaha melakukan stereotip fleksibel maka individu akan cenderung lebih sadar dan terbuka dengan informasi dan bukti baru dan sadar akan zona ketidaknyamanan diri sendiri.

Sosial relaksasi berkaitan dengan kemampuan untuk tidak mengungkapkan kecemasan saat berinteraksi dengan pihak lain yang berlatar belakang budaya berbeda (Kim, 2004). Penelitian menunjukkan bahwa individu dengan sensitivitas budaya yang lebih tinggi komunikasi antar budaya cenderung untuk melakukannya dengan baik dalam pengaturan komunikasi antar budaya (Peng, 2006). Bennett (1993) mengusulkan model dari *Developmental Model of Intercultural Sensitivity* (DMIS), yang menunjukkan bahwa individu dengan sensitivitas antar budaya cenderung mengubah diri dari tahap ke tahap etnosentris etno-relatif. Chen dan Starosta (2004) mengemukakan bahwa sensitivitas komunikasi antar budaya dapat membantu meningkatkan kemampuan individu untuk menghormati perbedaan budaya, mengembangkan identitas budaya ganda, dan mempertahankan hidup berdampingan multikultural.

Kesadaran lintas budaya berhubungan terdiri dari dua aspek utama yaitu kesadaran diri dan kesadaran kultural. Kesadaran akan latar belakang budaya sendiri (kesadaran diri) dan kesadaran akan budaya pihak lain (kesadaran budaya) sangat penting agar mampu melihat dan memahami kesamaan dan perbedaan secara kultural berbeda dari partner dalam interaksi sosial (Kim, 2004).

Identitas pada dasarnya mengacu pada pandangan reflektif kita tentang diri kita sendiri dan persepsi lain dari diri kita. Dalam definisi yang lebih ringkas, Martin dan Nakayama mencirikan identitas sebagai konsep diri kita, yang kita

pikir kita sebagai pribadi. Identitas adalah bagaimana diri menerima dirinya sendiri, dan melabeli diri sendiri (Samovar, 2006).

Menurut Hecht et al, identitas juga dipelihara dan dimodifikasi melalui interaksi sosial. Identitas kemudian mulai untuk mempengaruhi interaksi sosial melalui pembentukan harapan dan memotivasi perilaku. Masalah identitas bisa diharapkan untuk tetap kompleks dan mungkin menjadi lebih begitu sulit dipahami-dikaitkan dengan isu multikultural yang menjadi ciri masyarakat kontemporer. Jelaslah, bahwa pemahaman mengenai identitas budaya atau etnis lama sudah usang, dan identitas dengan cepat menjadi lebih dari konsep yang kaku tetapi merupakan proses negosiasi.

Negosiasi diartikulasikan antara apa yang Anda menyebut diri Anda dan apa yang orang lain bersedia untuk meneleponmu. Terlepas dari bentuk apa yang mungkin mereka ambil atau bagaimana mereka tercapai, identitas Anda akan tetap menjadi konsekuensi dari budaya (Samovar, 2006).

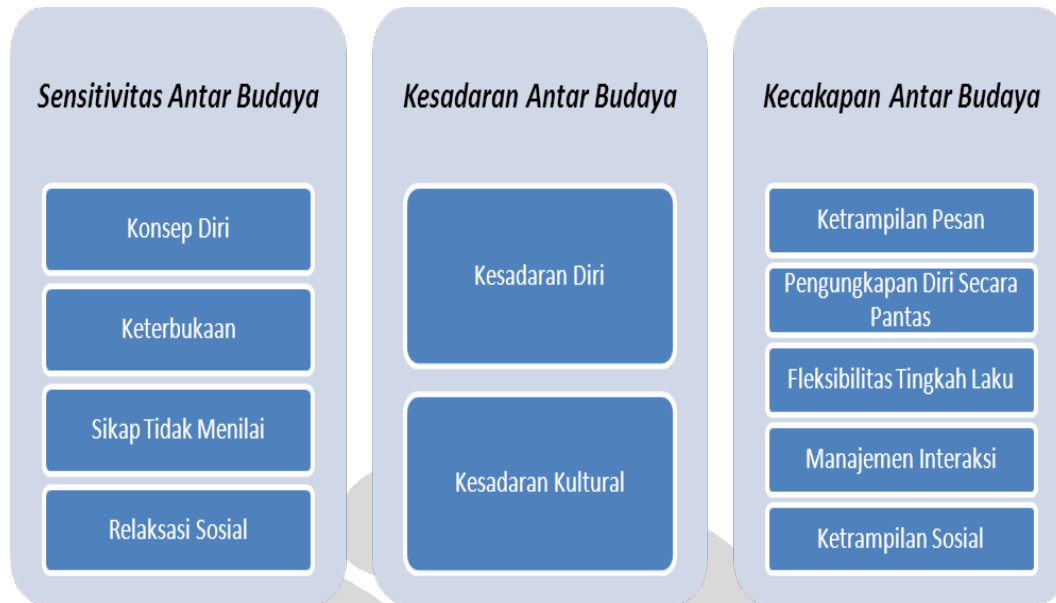
Menurut Samovar (2006), identitas memiliki sisi gelap juga, secara fundamental, identitas adalah tentang persamaan dan perbedaan. Kesamaan dan perbedaan memainkan peran penting dalam hubungan sosial. Para psikolog melakukan penelitian di bidang atraksi interpersonal telah membuat prinsip penting: semakin mirip latar belakang individu yang berkomunikasi, semakin besar kemungkinan mereka untuk menyukai satu sama lain. Pemahaman kita terhadap pihak lain secara buruk dapat mempengaruhi persepsi dan sikap terhadap orang-orang baru dan berbeda. Hal ini dapat menyebabkan stereotip, prasangka, rasisme, dan etnosentrisme.

Kecakapan lintas budaya, dimensi ketiga dari kompetensi lintas budaya terkait dengan perilaku terlihat yang meliputi ketrampilan pesan, pengungkapan diri secara pantas, fleksibilitas tingkah laku, manajemen interaksi dan ketrampilan sosial. Ketrampilan pesan meliputi baik itu pengetahuan khusus terkait bahasa lain daripada budaya sendiri serta kemampuan umum untuk memanfaatkan pesan yang sesuai dalam menanggapi orang lain.

Pengungkapan diri yang pantas terkait kemampuan mengurangi ketidakpastian di mana semua pihak dalam konteks komunikasi lintas budaya dapat mencapai level kenyamanan. Pengungkapan diri dimaknai sebagai proses mengkomunikasikan diri sendiri kepada pihak lain. Fleksibilitas perilaku merupakan kemampuan individu beradaptasi dengan situasi dan konteks berbeda dengan menyeleksi perilaku.

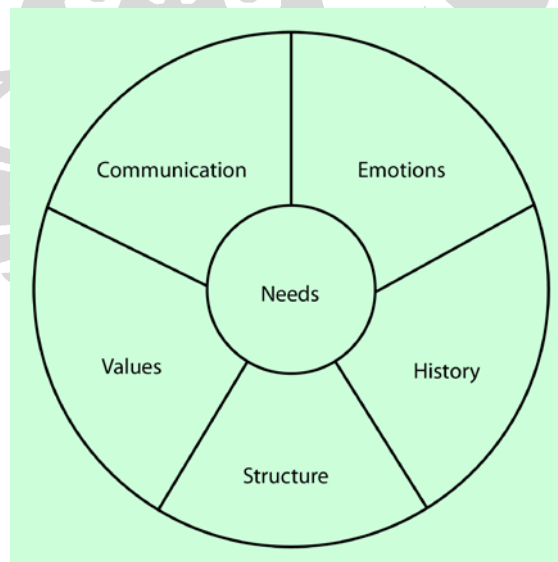
Manajemen interaksi merupakan kemampuan terlibat dalam interaksi secara nyaman dengan manajemen percakapan secara tepat baik itu ketika memulai maupun mengakhiri percakapan. Keterampilan sosial, khususnya mengenai empati dan pemeliharaan identitas, dinilai secara khusus penting dalam berkomunikasi secara kompeten selama interaksi lintas budaya.

Empati merupakan kemampuan menempatkan diri dalam sudut pandang orang lain sementara manajemen identitas terkait pengelolaan identitas yang unik dalam interaksi lintas budaya (Kim, 2004).



Gambar 2.1 Model Dimensi Kompetensi Lintas Budaya Chen dan Starosta

## 2.5 Konflik Komunikasi Lintas Budaya Dalam Organisasi



Gambar 2.1 Model Roda Konflik Mayer



Meskipun konflik menjadi bagian tak terpisahkan dalam konteks bisnis, setiap budaya memiliki cara tersendiri dalam melihat dan menyelesaikan konflik yang merefleksikan sistem nilai mereka. Contohnya di Amerika Serikat memiliki kepercayaan konflik sebagai bagian kompetisi dan ekspresi diri yang berguna. Konsep ini juga terdapat dalam kultur lain seperti kultur Timur Tengah yang melihat konflik sebagai cara hidup yang alamiah. Sebaliknya budaya yang kolektif menghindari konflik secara langsung yang dilihat sebagai ancaman bagi keselarasan dan stabilitas organisasi dan hubungan di antara anggota kelompok. Salah satu contohnya konflik dalam budaya Jepang, konflik dilihat secara interpersonal sebagai hal yang memalukan dan menghancurkan stabilitas sosial (Samovar et al, 2010).

Konflik lintas budaya bisa dikarakterisasikan dengan ambiguitas, dimana menyebabkan kita secara cepat menggunakan kebiasaan kita yang sudah dipelajari sejak masa kecil dalam menyelesaikan konflik tersebut. Jika anda memilih cara menangani konflik secara segera dan kita berada dalam situasi di mana seseorang lebih memilih menghindarinya maka konflik akan semakin rumit dan kedua belah pihak akan lebih gaya kebiasaan. Karakter konflik lintas budaya yang kedua adalah kombinasi orientasi konflik dan manajemen konflik. Apakah konflik itu baik atau buruk? Atau konflik seharusnya diterima karena bisa menjadi peluang untuk memperkuat hubungan? Atau konflik seharusnya dihindari karena akan menciptakan masalah kepada individu atau kelompok? Apa jalan terbaik untuk menangani konflik? Atau apakah orang harus berbicara langsung atau menghindarinya? Tidaklah mudah untuk memilih cara terbaik menghadapi konflik, dan bagaimana budaya melihat perspektif konflik (Samovar et al, 2010).

Menurut Mayer (Doerr (2004) yang mengembangkan model roda sumber konflik, terdapat enam sumber konflik lintas budaya yaitu metode komunikasi, emosi, sejarah, nilai, struktur, dan kebutuhan. Sumber konflik pertama adalah komunikasi dimana cara dimana orang berhubungan dengan pihak lain. Hal ini merupakan proses yang rumit yang dipengaruhi latar belakang budaya yang berbeda. Menurut Myers (dalam Doerr, 2004), proses akan lebih sulit ketika sumber dan partisipan berbeda latar belakang budaya. Hal ini terkait ketidaksamaan antara dua akar budaya. Terdapat empat hal yang mempengaruhi komunikasi yaitu penggunaan bahasa yang efektif, persepsi, peran etnosentrisme dan stereotip budaya.

Ketidakkampuan kita dalam berbahasa sering mengakibatkan kerusakan hubungan dengan relasi komunikasi. Perbendaharaan kata, tata bahasa, fasilitas verbal, tidaklah memadai, kecuali bila memahami isyarat halus yang implisit dalam bahasa, gerak gerik dan dan ekspresi. Bahasa merupakan alat utama yang digunakan budaya untuk menyalurkan kepercayaan, nilai dan norma. Bahasa juga merupakan alat interaksi dengan orang lain dan alat berpikir. Maka bahasa berfungsi sebagai suatu mekanisme untuk berkomunikasi dan sekaligus sebagai pedoman dalam melihat realitas sosial. Bahasa mempengaruhi persepsi menyalurkan dan membentuk pikiran (Sihabudin, 2011).

Menurut Samovar (2006), ketika individu dari budaya yang berbeda terlibat dalam komunikasi, sangat mungkin bahwa satu atau lebih tidak akan menggunakan bahasa asli mereka. Kecuali mereka yang berbicara bahasa kedua fasih atau dekat lancar, ada potensi yang sangat tinggi untuk miskomunikasi ketika komunikasi menggunakan bahasa ibu.

Persepsi dalam konteks lintas budaya bisa menjadi sumber konflik disebabkan komunikasi lintas budaya dapat dipahami sebagai perbedaan budaya dalam mempersepsi objek sosial dan kejadian sosial. Untuk memahami dunia dan tindakan orang lain, kita harus memahami kerangka persepsinya. Dalam komunitas lintas budaya terdapat tiga unsur sosial budaya yang berpengaruh besar terhadap pemaknaan yaitu sistem kepercayaan, sistem nilai dan sistem sikap (Sihabuddin, 2011).

Etnosentrisme juga bisa menjadi sumber konflik lintas budaya. Etnosentrisme adalah kebiasaan suatu kelompok yang menganggap kebudayaan kelompoknya yang paling baik. Kita mengasumsikan tanpa proses berpikir dan argumentasi. Etnosentrisme membuat kebudayaan kita sebagai patokan utama untuk mengukur baik buruknya, tinggi rendahnya, benar atau salahnya kebudayaan lain dalam proporsi kemiripan dengan kebudayaan kita. Menurut Levine dan Campbell, sebagian besar meskipun tidak semuanya, kelompok dalam masyarakat sebenarnya melakukan etnosentrisme (Sihabuddin, 2011). Konsep teoritis etnosentrisme, sebagaimana dikembangkan oleh Sumner (1906), mengemukakan bahwa dalam konteks antar kelompok besar, kelompok sendiri adalah pusat segalanya, dan semua hal lainnya yang berhubungan dengan atau tergantung di atasnya.

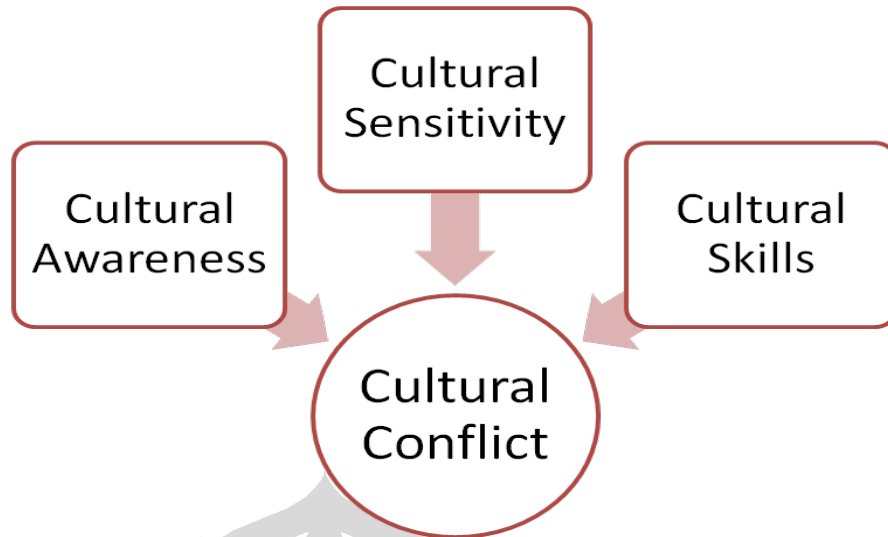
Emosi, seperti contohnya kemarahan hadir dalam setiap konflik. Hal ini mungkin tersembunyi atau jelas tetapi pasti hadir. Bergantung dengan kedalaman konflik. Semakin level emosional meningkat, kesulitan komunikasi akan semakin meningkat pula dan kehilangan pemikiran rasional (Doerr, 2004).

Sejarah menjadi dimensi lain dari situasi konflik. Beberapa negara memiliki sejarah konflik yang panjang yang melibatkan lintas kelompok orang yang saling menghancurkan. Dalam semua hal, konflik harus dilihat dalam konteks sejarah, yang memproduksi sejumlah pemahaman sistem yang kompleks (Doerr, 2004).

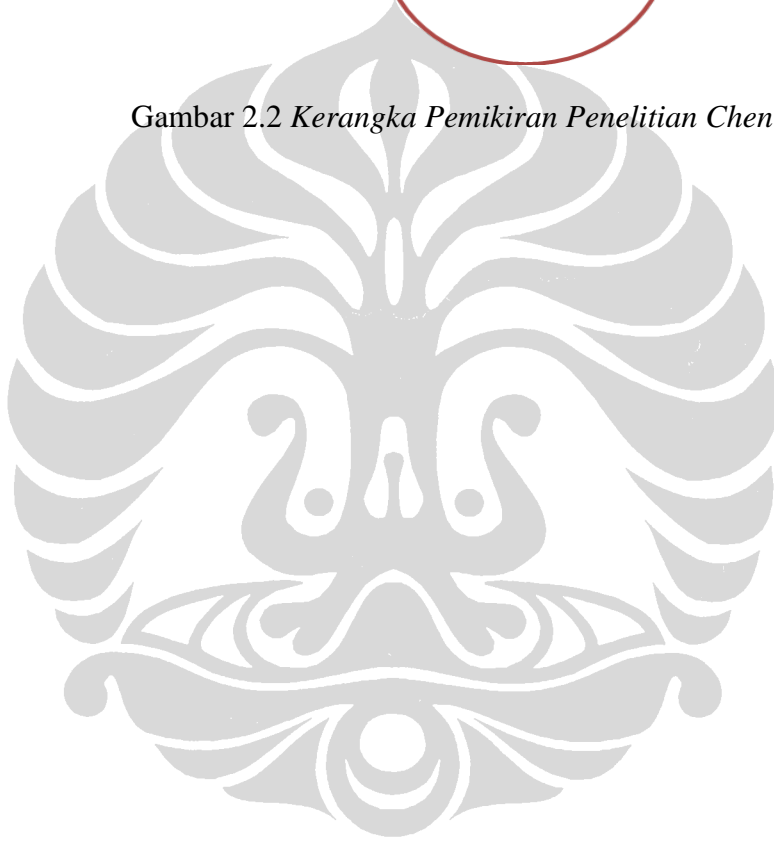
Sumber ke empat konflik adalah sistem nilai dimana orang berkembang dalam sebuah budaya mereka. Identifikasi nilai personal dan nilai pihak lain sangat penting dalam situasi lintas budaya. Herman mengatakan pemahaman nilai dan asumsi akan membantu menghindari kesalahpahaman perilaku dalam konteks lintas budaya. Sistem nilai berperan penting dalam individu dan masyarakat, namun juga menjadi sumber konflik (Doerr, 2004).

Konflik juga disebabkan struktur, yang dimaknai sebagai kerangka kerja eksternal dari konflik seperti struktur organisasi, ketersediaan sumber daya dan seting interaksi. Berdasarkan riset Doerr (2004) diidentifikasi dua hal penting struktur yang mempengaruhi konflik yaitu tanggung jawab kerja dan faktor perubahan dalam organisasi.

Mayers (dalam Doerr, 2004) menempatkan kebutuhan sebagai aspek penghubung dalam model konflik. Konflik terjadi ketika kebutuhan tidak bisa dipenuhi. Menurut Fisher (dalam Doerr, 2004), konflik berasal dari kebutuhan yang tidak bisa dikompromikan. Berdasarkan riset Doerr (2004), dipetakan sumber konflik dari aspek kebutuhan pekerjaan, kebutuhan keamanan dan masa depan, diterima bagian tim, kebutuhan dihargai dan kebutuhan ekspresi diri.



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran Penelitian Chen dan Starosta



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan dan Metode Penelitian**

##### **3.1.1 Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus deskriptif. Dalam pendekatan kualitatif berlaku logika induktif. Kategori memberi informasi “ikatan” konteks kuat yang mengarah ke pola dan teori yang membantu menjelaskan suatu fenomena. Hal penting dalam penelitian kualitatif adalah mempersoalkan apa yang diteliti yaitu upaya memahami sikap, pandangan, perasaan, dan perilaku baik individu maupun sekelompok orang (Moleong, 2008). Sedangkan tujuan dari penelitian kualitatif adalah memberikan pengertian mendalam mengenai dunia sosial dengan cara mempelajari keadaan sosial berdasarkan pengalaman dan perspektif orang-orang (Ritchie & Lewis, 2003).

Penelitian deskriptif bertujuan melukiskan secara sistematis fakta atau karakteristik populasi tertentu atau bidang tertentu secara faktual dan cermat (Isaac dan Michael, 1972; dalam Rakhmat, 2007), serta untuk memaparkan situasi atau peristiwa. Penelitian ini tidak mencari atau menjelaskan hubungan, tidak menguji hipotesis atau membuat prediksi. Penelitian deskriptif cenderung dilakukan ketika suatu peristiwa menarik perhatian peneliti, tetapi belum ada kerangka teoritis yang kuat untuk menjelaskannya (Rakhmat, 2007). Secara lebih detail Rakhmat menjelaskan tujuan penelitian deskriptif adalah untuk: (1) mengumpulkan informasi aktual secara rinci yang melukiskan gejala yang ada, (2) mengidentifikasi masalah atau memeriksa kondisi dan praktek-praktek yang

berlaku, (3) membuat perbandingan atau evaluasi, (4) menentukan apa yang dilakukan orang lain dalam menghadapi masalah yang sama dan belajar dari pengalaman mereka untuk menetapkan rencana dan keputusan pada waktu yang akan datang.

### **3.1.2 Metode Penelitian**

Pertanyaan-pertanyaan utama dalam penelitian ini berkisar pada pertanyaan seputar “bagaimana” dan “mengapa”. Selain itu penelitian ini tidak memerlukan kontrol terhadap peristiwa. Karena itu metode penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode studi kasus. (Yin, 2004). Metode studi kasus adalah suatu metode pembelajaran menggunakan kasus yang benar-benar terjadi di dunia bisnis. Definisi yang lebih teknis dari metode studi kasus dipaparkan Yin (2004) sebagai suatu inkuiri empiris yang (1) menyelidiki fenomena di dalam konteks kehidupan nyata, bilamana (2) batas-batas antara fenomena dan konteks tak tampak dengan tegas, dan dimana (3) multisumber bukti dimanfaatkan. Semua hal diatas mengacu kepada metode penelitian kualitatif dengan penelitian lapangan menganalisa data dan fakta dengan dukungan dari data sekunder serta pengetahuan/wawasan peneliti.

Berkaitan dengan penelitian mengenai kompetensi komunikasi lintas budaya pada organisasi multilateral, maka pemahaman yang mendalam tentang kejadian-kejadian yang menggambarkan kompetensi komunikasi lintas budaya para staf di kantor Sekretariat ASEAN merupakan tujuan penelitian.

## 3.2 Informan dan Lokasi Penelitian

### 3.2.1 Informan Penelitian

Penelitian ini menggunakan studi kasus, suatu penelitian yang dilakukan dengan intensif, terinci, dan mendalam terhadap suatu organisasi, lembaga, atau gejala tertentu. Ditinjau dari wilayahnya, penelitian kasus hanya meliputi daerah atau subjek yang sangat sempit. Tetapi ditinjau dari sifat penelitiannya penelitian kasus lebih mendalam (Arikunto, 2002). Untuk itu, dalam penelitian ini peneliti menentukan subyek dan lokasi penelitian akan suatu kasus berdasarkan kriteria-kriteria tertentu yang dibutuhkan.

Subyek penelitian ini adalah staf lokal dan asing warga negara ASEAN, yang bekerja di Sekretariat ASEAN. Alasan pemilihan subyek penelitian didasarkan pada karakteristik Sekretariat ASEAN yang merupakan lembaga kerjasama regional. Berdasarkan data awal yang dilakukan, diketahui bahwa jumlah staf yang bekerja dalam lingkup Sekretariat ASEAN adalah lebih dari 200 staf. Pemilihan informan sendiri dilakukan dengan teknik *purposeful* yaitu teknik *convenience*. Berdasarkan Patton (2005), teknik *purposeful* berarti memilih sampel disesuaikan dengan karakteristik tujuan penelitian, dan buat peneliti, pemilihan teknik *convenience* karena peneliti merasa nyaman dengan pemilihan sampel ini mengingat subjek dan lokasi penelitian berada dalam satu lingkungan dengan peneliti. Kualifikasi subjek yang dijadikan informan berdasarkan kewarganegaraan. Total negara anggota ASEAN terdiri dari sepuluh negara berarti sepuluh informan akan dipilih masing-masing satu orang dari satu negara berdasarkan tingkat kenyamanan peneliti untuk melakukan wawancara. Peneliti



juga mempertimbangkan faktor lama bekerja yang bervariasi antara 6 bulan sampai 8 tahun, juga faktor jabatan yaitu dari level Staf Teknis sampai Deputi Sekretaris Jenderal.

### **3.2.2 Lokasi Penelitian**

Lokasi pelaksanaan penelitian ini adalah kantor Sekretariat ASEAN Jakarta, yang beralamat di Jalan Sisingamangaraja 70A, Kebayoran Baru, Jakarta Selatan.

## **3.3 Teknik Pengumpulan Data**

### **3.3.1 Pengumpulan Data Primer**

Data primer merupakan suatu objek atau dokumen asli. Sebuah material mentah dari pelaku yang disebut *first-hand information*. Data ini dikumpulkan dari situasi aktual ketika peristiwa terjadi (Silalahi, 2009).

Dalam penelitian ini data primer diperoleh dengan dua cara, yaitu wawancara mendalam dan observasi. Wawancara mendalam merupakan teknik yang dilakukan untuk menggali data pada penelitian kualitatif, dilakukan melalui wawancara secara pribadi untuk menggali motivasi, kepercayaan, perilaku, dan perasaan yang dihadapi oleh orang yang diwawancarai (Malhotra, 2007). Wawancara dilakukan kepada satu orang atau lebih, yang menjadi pelaku, pengambil keputusan, atau yang memiliki informasi terlengkap mengenai suatu kejadian dalam organisasi. Pengumpulan data dengan cara ini dianggap paling akurat, karena benar-benar merefleksikan kondisi aktual yang terjadi.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan bentuk wawancara semi terstruktur dengan mengkombinasikan pedoman wawancara tidak terstruktur

(memuat garis besar pertanyaan), terstruktur (pertanyaan terinci) sehingga jawaban yang diperoleh bisa meliputi sebanyak mungkin variabel dengan keterangan yang lengkap dan mendalam. Kegiatan wawancara dapat peneliti lakukan dengan wawancara langsung atau secara *face to face communication* sejauh situasi memungkinkan dan informan bersedia ditemui langsung.

Observasi juga menjadi upaya peroleh data primer, yaitu merupakan metode atau cara-cara menganalisis dan mengadakan pencatatan secara sistematis mengenai tingkah laku dengan melihat atau mengamati individu atau kelompok secara langsung (Purwanto, 1985; dalam Basrowi dan Suwandi, 2008). Peneliti secara alamiah merupakan bagian kelompok maka disebut keterlibatan penuh (*full-immersion*), karena peneliti bekerja sebagai staf di Sekretariat ASEAN Jakarta.

### **3.3.2 Pengumpulan Data Sekunder**

Data sekunder merupakan data yang dikumpulkan dari tangan kedua atau dari sumber-sumber lain yang telah tersedia sebelum penelitian dilakukan. Data-data sekunder meliputi komentar, interpretasi, atau pembahasan tentang materi original. Data sekunder dapat juga disebut *second-hand information* (Silalahi, 2009). Dalam penelitian ini, data sekunder diperoleh melalui referensi-referensi literatur baik berupa buku, jurnal dan artikel akademik, media massa dan internet atau netnografi. Netnografi adalah studi etnografi yang dikerjakan secara online (melalui internet). Observasi bisa dilakukan dalam pertukaran *e-mail* di milis, yang diikuti dengan eksplorasi secara lebih mendalam melalui internet-browsing mengenai topik penelitian.

### 3.4. Analisis Data

Menurut Patton (Moelong, 2007), teknik analisis data adalah untuk proses kategori urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar. Ia membedakannya dengan penafsiran yaitu memberikan arti yang signifikan terhadap analisis, menjelaskan pola uraian dan mencari hubungan di antara dimensi-dimensi uraian. Untuk menganalisis data-data yang telah terkumpul, peneliti menggunakan teknik analisis data yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2005), yakni aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh.

Analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen pribadi, dokumen resmi, dan sebagainya. Setelah dibaca, dipelajari, dan ditelaah, langkah berikutnya adalah mengadakan reduksi data. Reduksi data, yaitu merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting agar mudah dikelompokkan sesuai kerangka pemikirannya.

Langkah berikutnya adalah penyajian data, pada aktivitas ini data akan diorganisasikan, tersusun dalam pola-pola tertentu sehingga akan semakin mudah dipahami. Selanjutnya dilakukan penarikan kesimpulan dan verifikasi, kesimpulan awal (proposisi) masih bersifat sementara, dan akan berubah jika tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat pada tahap pengumpulan data. Kesimpulan

diambil berdasarkan aktivitas sebelumnya, yaitu penyajian data, sehingga akan lebih mudah dipahami hal-hal/alasan yang membuat kesimpulan diambil.

Analisis data dilakukan dalam suatu proses, proses berarti pelaksanaannya sudah mulai dilakukan sejak pengumpulan data dan dilakukan secara intensif, yakni sesudah meninggalkan lapangan. Pekerjaan menganalisis data memerlukan usaha pemusatan perhatian dan pengarahannya tenaga fisik dan pikiran dari peneliti, dan selain menganalisis data peneliti juga perlu mendalami kepustakaan guna mengkonfirmasi teori baru yang barangkali ditemukan.

### 3.5. Keabsahan Data

Keabsahan data penelitian dapat diperoleh dari adanya derajat keterpercayaan/kredibilitas (*credibility*), keteralihan (*transferability*), ketergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*) (Satori & Komariah, 2009). Namun dalam penelitian ini peneliti hanya menggunakan kredibilitas dan kepastian.

Pengujian kredibilitas data dilakukan dengan cara *member check*. *Member check* adalah proses pengecekan data yang berasal dari pemberi data (informan). Hal ini bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Apabila data yang ditemukan disepakati oleh pemberi data, berarti data tersebut valid sehingga semakin kredibel. Namun, jika data yang diperoleh peneliti tidak disepakati oleh pemberi data, peneliti perlu melakukan diskusi dengan pemberi data dan apabila terdapat perbedaan tajam setelah dilakukan diskusi, peneliti harus mengubah temuannya dan menyesuaikannya dengan data yang diberikan oleh pemberi data. Pelaksanaan

*member check* dapat dilakukan setelah satu periode pengumpulan data selesai atau setelah mendapatkan suatu temuan atau kesimpulan (Sugiyono, 2005).

Kepastian (*confirmability*) sebagai kriteria yang harus dipenuhi untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan penelitian, dilakukan dengan mencantumkan transkrip wawancara dalam dua bahasa yaitu bahasa Inggris dan bahasa Indonesia (wawancara dilakukan dengan bahasa Inggris) serta profil informan sehingga dapat dilakukan pemeriksaan guna meyakinkan bahwa hal-hal yang dilaporkan memang benar adanya (Satori & Komariah, 2009).

### **3.6. Batasan Penelitian**

Penelitian ini mengamati kejadian-kejadian komunikasi lintas budaya dan kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan oleh Sekretariat ASEAN di Jakarta.

Tabel 3.1 Definisi Operasional Kerangka Pemikiran

No	Kategori	Aspek	Kata Kunci
1	Kompetensi Komunikasi Lintas Budaya	• Sensitivitas Budaya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keterbukaan</li> <li>• Sikap tidak menilai</li> <li>• Konsep diri</li> <li>• Relaksasi sosial</li> </ul>
		• Kesadaran Budaya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kesadaran budaya sendiri</li> <li>• Kesadaran budaya pihak lain</li> </ul>
		• Kecakapan Budaya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kecakapan pesan</li> <li>• Pengungkapan diri</li> <li>• Manajemen interaksi</li> <li>• Ketrampilan sosial</li> <li>• Fleksibilitas</li> </ul>
2	Konflik Budaya	Sumber konflik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konflik sejarah</li> <li>• Konflik komunikasi</li> <li>• Konflik nilai</li> <li>• Konflik kepentingan</li> <li>• Konflik struktur</li> <li>• Konflik emosional</li> </ul>

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN

#### 4.1. Gambaran Umum Sekretariat ASEAN

ASEAN adalah kepanjangan dari *Association of Southeast Asian Nations* atau Asosiasi Negara-Negara Asia Tenggara dan merupakan organisasi regional yang mewadahi kerjasama lintas negara-negara di Asia Tenggara. ASEAN didirikan pada tanggal 8 Agustus 1967 di Bangkok, oleh 5 negara, yakni: Indonesia, Malaysia, Filipina, Singapura dan Thailand, dengan ditandatanganinya Deklarasi Bangkok. Tanggal berdirinya ASEAN diperingati setiap tahun sebagai hari ASEAN.

Pada awalnya organisasi ini bertujuan mempercepat pertumbuhan ekonomi, mendorong perdamaian dan stabilitas wilayah, dan membentuk kerja sama di berbagai bidang kepentingan bersama. Lambat laun organisasi ini mengalami kemajuan yang cukup signifikan di bidang politik dan ekonomi. Pada tahun 1976, lima negara anggota ASEAN menyetujui Traktat Persahabatan dan Kerjasama (*Treaty of Amity and Cooperation/TAC*) yang menjadi landasan bagi negara-negara ASEAN untuk hidup berdampingan secara damai. Hal ini mendorong negara-negara di Asia Tenggara lainnya bergabung menjadi anggota ASEAN. Sampai saat ini ASEAN terdiri dari 10 negara anggota, yaitu:

1. Indonesia
2. Malaysia
3. Singapura
4. Thailand
5. Filipina

6. Brunei Darussalam
7. Vietnam
8. Laos
9. Myanmar
10. Kamboja

Dengan diterimanya Kamboja sebagai anggota ke-10 ASEAN, cita-cita para pendiri ASEAN (visi ASEAN-10) telah tercapai.



Gambar 4.1 Negara-negara Anggota ASEAN

Semboyan ASEAN adalah *One Vision, One Identity, One Community* atau Satu Misi, Satu Identitas, Satu Komunitas.

ASEAN memandang bahwa untuk mendukung percepatan pertumbuhan wilayah dan memperkuat stabilitas wilayah diperlukan keterlibatan aktif negara-negara di luar Asia Tenggara. Kerjasama ASEAN dengan Mitra Wicara (*Dialogue Partners*) telah membawa manfaat nyata bagi Indonesia baik di bidang politik, ekonomi, sosial budaya dan *people-to-people contact*. Perlu ditekankan bahwa sentralitas ASEAN merupakan prinsip dasar dalam setiap hubungan



kemitraan ASEAN, dimana ASEAN memainkan peran utama dan arah kerjasama yang menunjang pencapaian Masyarakat ASEAN 2015. Negara-negara yang telah menjadi Mitra Wicara Penuh adalah: Australia, Kanada, China, Uni Eropa, India, Jepang, Korea Selatan, Selandia Baru, Rusia, Amerika Serikat dan UNDP (*United Nations Development Programme*).

Dalam dasawarsa pertama sejak berdirinya ASEAN pada tahun 1967, peningkatan program kerja sama telah mendorong berdirinya sebuah sekretariat bersama. Sekretariat ini berfungsi untuk membantu negara-negara anggota ASEAN dalam mengelola dan mengkoordinasikan berbagai kegiatan ASEAN serta melakukan kajian-kajian yang dibutuhkan.

Pada Konferensi Tingkat Tinggi (KTT) ke-1 ASEAN di Bali tahun 1976, para Menteri Luar Negeri ASEAN menandatangani Persetujuan Pembentukan Sekretariat ASEAN (*Agreement on the Establishment of the ASEAN Sekretariat*). Sekretariat ASEAN berfungsi sejak tanggal 7 Juni 1976, dikepalai oleh seorang Sekretaris Jenderal, dan berkedudukan di Jakarta. Pada mulanya kantor Sekretariat ASEAN bertempat di Departemen Luar Negeri Republik Indonesia, kemudian setelah selesai dibangun pindah ke gedung Sekretariat ASEAN di Jakarta, tahun 1981.

Pada awalnya, Sekretariat ASEAN berfungsi sebagai badan administratif yang membantu koordinasi kegiatan ASEAN dan menyediakan jalur komunikasi antara negara-negara anggota ASEAN dengan berbagai badan dan komite dalam ASEAN, serta antara ASEAN dan negara-negara Mitra Wicara (*Dialogue Partners*) ASEAN atau organisasi lainnya.



Gambar 4.2 Gedung Sekretariat ASEAN Jakarta

Selanjutnya untuk memperkuat Sekretariat ASEAN, para Menteri Luar Negeri ASEAN mengamandemen Persetujuan tentang Sekretariat ASEAN melalui sebuah protocol di Manila, tahun 1992. Protokol tersebut menaikkan status Sekretaris Jenderal sebagai pejabat setingkat menteri dan memberikan mandat tambahan untuk memprakarsai, memberikan nasihat, melakukan koordinasi, dan melaksanakan kegiatan-kegiatan ASEAN. Sekretaris Jenderal ASEAN yang juga menjabat sebagai Kepala Administrasi ASEAN dipilih dari negara anggota ASEAN berdasarkan rotasi secara alfabetis dan diangkat oleh KTT ASEAN untuk masa jabatan 5 (lima) tahun dan tidak dapat diperbaharui. Sekretaris Jenderal ASEAN bertanggungjawab kepada KTT ASEAN, Pertemuan Para Menteri Luar Negeri ASEAN (*ASEAN Ministerial Meeting/AMM*), dan membantu Sidang Komite Tetap ASEAN (*ASEAN Standing Committee/ASC*).

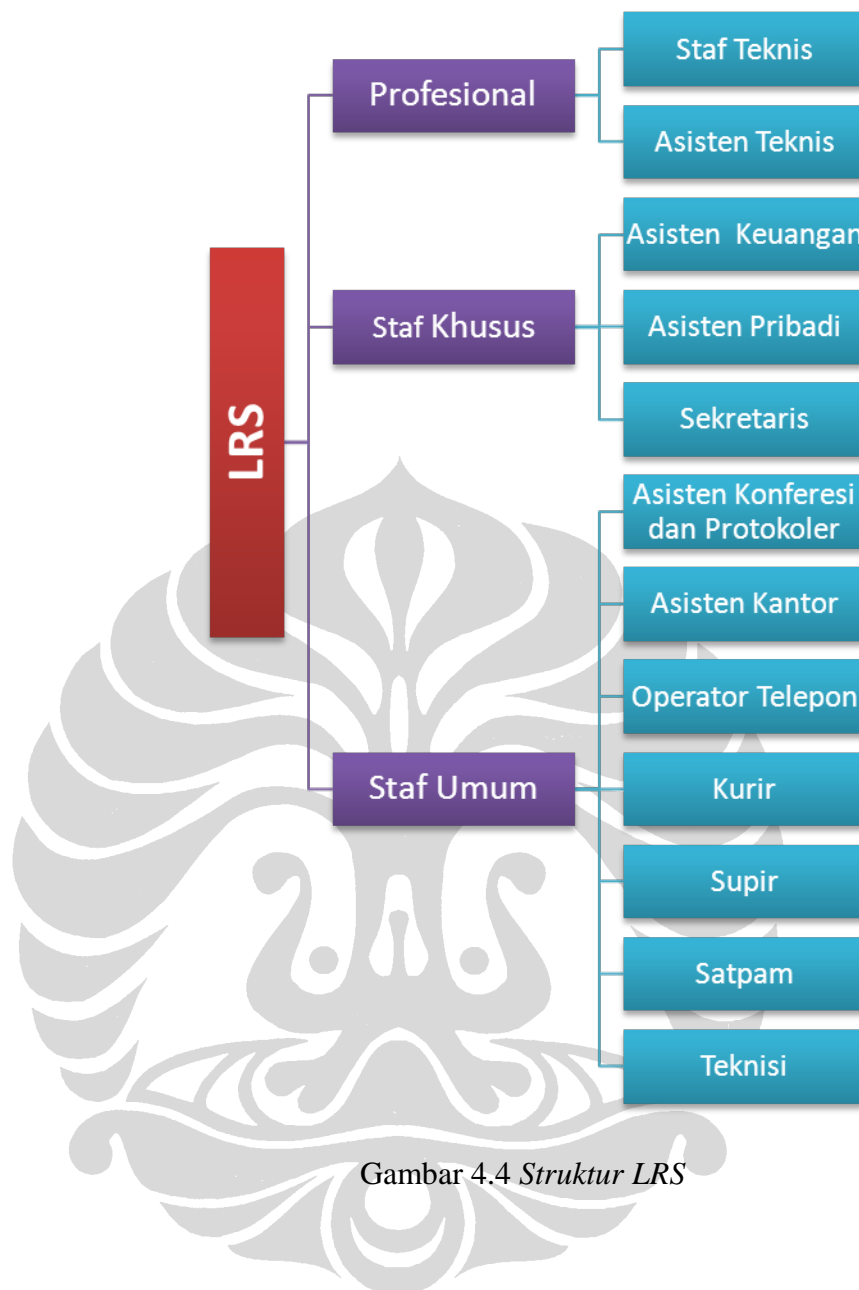
Sejak ditandatanganinya Piagam pada tahun 2007, Sekretariat ASEAN lebih difungsikan sebagai tempat dilaksanakannya sidang-sidang ASEAN sehingga lingkup tugas Sekretariat ASEAN semakin luas. Untuk itu, Sekretariat ASEAN menambah jumlah pos jabatan Deputy Sekretaris Jenderal yang semula 2 (dua) menjadi 4 (empat) orang Deputy untuk membantu tugas Sekretaris Jenderal.

Pada tahun-tahun selanjutnya jumlah staf Sekretariat ASEAN bertambah secara signifikan. Staf di Sekretariat ASEAN terbagi menjadi dua yaitu:

1. ORS (*Openly Recruited Staff*) atau staf yang direkrut secara terbuka, diiklankan di seluruh negara anggota ASEAN dan melalui sistem seleksi yang terbuka untuk seluruh warga negara ASEAN yang berkualifikasi.
2. LRS (*Locally Recruited Staff*) atau staf yang direkrut secara lokal, diiklankan hanya di Indonesia saja dan melalui sistem seleksi yang terbuka untuk warga negara Indonesia saja.



Gambar 4.3 Struktur ORS



Gambar 4.4 Struktur LRS

Pada tahun-tahun selanjutnya jumlah staf Sekretariat ASEAN bertambah secara signifikan. Perekrutan staf Sekretariat dilakukan secara terbuka. Selain itu, diperkirakan terdapat sedikitnya 50-70 orang staf dari negara-negara anggota ASEAN yang akan bertugas untuk membantu Sekretariat dalam melayani Dewan Komunitas Menteri (*Ministerial Community Councils*), Dewan Koordinasi (*Coordinating Council*), dan Komite Perutusan Tetap (*Committee of Permanent Representatives*). Pada tahun 2012 Sekretariat ASEAN memiliki 290 staf yang

terdiri atas 72 staf ORS termasuk di dalamnya Sekretaris Jenderal (Sekjen), 4 Deputi Sekjen dan 83 staf LRS, dengan komposisi ORS sebagai berikut:

Tabel 4.1 Daftar Komposisi Staf Sekretariat ASEAN

<b>NO.</b>	<b>KETERANGAN</b>	<b>JUMLAH</b>
1	Brunei Darussalam	1
2	Cambodia	3
3	Indonesia	19
4	Lao	1
5	Malaysia	14
6	Myanmar	3
7	Philippines	12
8	Singapore	4
9	Thailand	11
10	Vietnam	4
<b><i>Jumlah</i></b>		<b>72</b>

## **4.2 Profil Informan**

### **4.2.1 Informan 1**

Informan Brunei Darussalam pernah bekerja di ASEC selama 8 (delapan) tahun lamanya sejak tahun 1994 dan sebelum akhirnya mengundurkan diri dari jabatannya dan kemudian bergabung lagi sejak bulan April 2012. Informan mengaku mampu berbicara dengan sejumlah bahasa yaitu bahasa Hokkian, Inggris, sedikit bahasa Indonesia juga bahasa Melayu. Informan mengaku sering melakukan perjalanan dinas ke berbagai wilayah di Indonesia seperti Jogjakarta, Surabaya, Bali, Medan dan Manado. Informan memiliki pengalaman hidup dalam konteks budaya multikultural terkait pengalaman belajar di luar negeri yaitu di

Inggris dan Australia dan pengalaman tinggal di sejumlah negara seperti Jepang, Kamboja dan Thailand.

Pemilihan informan dari Brunei Darussalam ini didasari karena beliau adalah satu-satunya warga negara Brunei Darussalam yang bekerja di kantor Sekretariat ASEAN saat ini.

#### **4.2.2 Informan 2**

Informan 2 berkewarganegaraan Indonesia, keturunan Tionghoa. Informan 2 telah bekerja di ASEAN selama dua tahun. Sebelum bekerja di ASEAN informan mengaku bekerja di luar negeri selama 5 tahun di Amerika dan Thailand. Informan mengaku menguasai dua bahasa yaitu bahasa Inggris dan Bahasa Indonesia.

Peneliti sering berhubungan dan bertemu dengan informan 2 untuk mengurus beberapa proyek kerjasama antara Sekretariat ASEAN dan pemerintah Australia, maka dari itu peneliti memilih informan Indonesia ini menjadi salah satu responden.

#### **4.2.3 Informan 3**

Informan 3 berkewarganegaraan Vietnam. Informan mengaku pernah memiliki pengalaman hidup di luar negeri sebelum bekerja di Jakarta yaitu bekerja dan kuliah. Informan telah bekerja di Sekretariat ASEAN selama 5 tahun. Informan mengaku bisa berbahasa Inggris dan Indonesia. Ia juga pernah bersekolah di Amerika dan bekerja di berbagai perusahaan dan juga organisasi di berbagai negara di Asia. Sejak pertama bergabung bekerja untuk ASEC, informan

mengaku tidak mengalami kesulitan untuk beradaptasi dengan para staf yang berbeda budaya. Karena sudah terbiasa bekerja di organisasi lintas budaya sebelumnya. Apalagi menurutnya staf di ASEC rata-rata karakternya kurang lebih sama.

Tidak banyak warga negara Vietnam yang bekerja di Sekretariat dan frekuensi perjalanan dinas rata-rata staf Sekretariat ASEAN yang sangat tinggi, hanya informan dari Vietnam ini yang kebetulan dapat ditemui oleh peneliti.

#### **4.2.4 Informan 4**

Informan 4 berkewarganegaraan Filipina. Informan mengaku pernah bekerja di Srilangka selama 2 tahun dan Vietnam 4 tahun. Informan telah bekerja di Sekretariat ASEAN selama 6 bulan. Informan mengaku dapat berbicara dengan bahasa Inggris, Tagalog dan Mandarin. Sejak pertama anda bergabung bekerja di Sekretariat ASEAN, tidak mengalami kesulitan untuk beradaptasi dengan para staf yang berbeda budaya. Informan mengaku membutuhkan waktu kurang lebih selama dua bulan untuk menyesuaikan diri dengan pekerjaan.

Pemilihan informan ini didasari atas pertimbangan masa bekerja informan 4 yang “baru” bekerja selama 6 bulan. Peneliti bermaksud untuk mencari variasi dalam pemilihan informan berdasarkan lama bekerja. Cukup banyak warga negara Filipina di kantor Sekretariat ASEAN, tapi hanya sedikit yang baru mulai bekerja termasuk informan 4. Selain itu, peneliti juga memiliki hubungan cukup baik dengan informan 4 karena sering mengurus proyek bersama.

#### 4.2.5 Informan 5

Informan 5 berkewarganegaraan Malaysia. Informan mengaku pernah bekerja di. telah bekerja di Sekretariat ASEAN selama 7 tahun. Informan mengaku memiliki pengalaman hidup dalam dunia multikultural saat sekolah dan bekerja di sejumlah negara. Informan mengaku mampu berbahasa sedikit Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Bahasa Malaysia dan Chinese Mandarin. Sejak pertama untuk ASEC mengaku tidak mengalami kesulitan untuk beradaptasi dengan staf yang berbeda budaya. Hanya untuk masalah rokok yang dia nilai sangat longgar disini . *“Saya terbiasa bekerja di organisasi yang bebas rokok. Hal ini terkait dengan budaya juga. Tapi anggapan saya ini adalah organisasi regional harusnya budaya bebas rokok diterapkan dengan tegas disini”*.

Pemilihan informan dari Malaysia ini berdasarkan karena hubungan peneliti dengan informan 5 ini cukup baik. Selain itu karena pertimbangan informan ini telah cukup lama bekerja di Sekretariat, peneliti berasumsi bahwa informan ini telah banyak merasakan ‘asam garam’ bekerja dalam organisasi multilateral juga multikultural seperti Sekretariat ASEAN.

#### 4.2.6 Informan 6

Informan 6 berkewarganegaraan Singapura. Informan telah bekerja di Sekretariat ASEAN selama 2 tahun. Informan mengaku memiliki pengalaman hidup dalam dunia multikultural saat sekolah dan bekerja di sejumlah negara. Informan mengaku dapat berbicara bahasa Inggris, Mandarin, Hokkien, Cantonese. Informan mengaku pernah tinggal di sejumlah negara meliputi Jepang, Kamboja dan Thailand juga Inggris untuk bekerja dan sekolah. Sejak pertama



bergabung bekerja untuk ASEC tidak mengalami kesulitan untuk beradaptasi dengan staf yang berbeda budaya karena Dan organisasi-organisasi tempat dia bekerja sebelumnya merupakan organisasi-organisasi internasional, bila ada kesulitan beradaptasi atau menyesuaikan dengan orang lain itu lebih karena kepribadiannya bukan dari budaya.

Tidak banyak warga negara Singapura yang bekerja di Sekretariat ASEAN saat ini, hanya sekitar 4 orang. Hanya 1 orang yang dapat ditemui oleh peneliti untuk diwawancarai, yang lain sedang dalam perjalanan dinas.

#### **4.2.7 Informan 7**

Informan 7 berkewarganegaraan Laos adalah merupakan seorang diplomat di negaranya, sebelum bergabung dengan Sekretariat ASEAN. Informan telah bekerja di Sekretariat ASEAN selama 3 tahun. Informan mampu berbahasa selain bahasa Lao, bahasa Inggris dan Thai. Sebagai diplomat informan mengaku sudah mengunjungi 77 negara di dunia. Sejak pertama bergabung bekerja untuk ASEC, informan mengaku sedikit mengalami kesulitan untuk beradaptasi dengan staf yang berbeda budaya, karena ASEC tidak baru untuk saya. *“Saya pernah bekerja di ASEC pada tahun 2003. Dan sebelumnya saya bekerja untuk pemerintah saya di bagian Hubungan ASEAN selama 17 tahun”*.

Sama seperti informan dari Brunei Darussalam, hanya ada satu orang yang berasal dari Laos yang bekerja di Sekretariat ASEAN. Atas dasar inilah maka peneliti memilih informan 7 untuk menjadi responden.

#### 4.2.8 Informan 8

Informan 8 berkewarganegaraan Thailand. Informan telah bekerja di Sekretariat ASEAN selama 6 tahun. Informan mengaku mampu berbahasa Thai, Inggris, Laos (Laos sama dengan Thai hanya beda kata-kata dan dialek sedikit) tapi untuk Laos mereka dapat membaca tulisan Thai tapi untuk Thai mereka sulit membaca tulisan Laos karena Laos mempunyai abjad sendiri. Informan mengaku pernah tinggal di luar negeri “*Pernah. Saya pernah bekerja di Laos selama 3 tahun, saya lulus kuliah dari Amerika (master) 3,5 tahun, kemudian kerja magang beberapa bulan dan balik ke Bangkok*”. Sejak pertama bergabung bekerja untuk ASEC, informan mengaku tidak mengalami kesulitan untuk beradaptasi dengan staf yang berbeda budaya “*Menurut saya, karakter bangsa ASEAN semua adalah hampir sama. Tapi saya terbiasa bekerja dengan orang asing, yaitu orang Amerika, orang Eropa, mereka berbeda dengan kita. Tetapi bagi kita sesama warga negara ASEAN kita semua sama*”.

Pemilihan informan 8 berdasarkan pertimbangan peneliti bahwa informan 8 ini adalah salah satu staf yang cukup ‘terkenal’ di Sekretariat ASEAN. Terkenal dalam arti, beliau termasuk dari salah satu staf yang bersuara ‘vokal’ dan berani dalam menyuarakan pendapatnya (biasanya yang bersifat kontra) dalam rapat atau *mailing list*. Selain itu, hubungan peneliti dengan informan ini cukup baik, sehingga cukup mudah bagi peneliti untuk mengatur jadwal wawancara.

#### 4.2.9 Informan 9

Informan 9 berkewarganegaraan Kamboja. Informan telah bekerja di Sekretariat ASEAN selama 8 tahun. Informan mengaku belum pernah hidup di dunia multikultural dalam jangka waktu yang lama sebelum bekerja di Jakarta. Informan mengaku mampu berbicara sejumlah bahasa antara lain Khmer (bahasa ibu), English and Russia (bekas Soviet Union di Ukraina).

Sebelum bekerja di ASEC. Informan telah lama bekerja di luar negeri *“Pernah. Saya kuliah S1 dan S2 di Russia ( saya tinggal di Russia selama kurang lebih 7 tahun). Saya juga pernah mengikuti program lanjutan di Singapore dan Hongkong. Belum pernah untuk bekerja, baru di Jakarta”*. Sejak pertama bergabung bekerja untuk ASEC, informan mengaku tidak mengalami kesulitan untuk beradaptasi dengan staf yang berbeda budaya *“Untuk saya hal ini tidak menjadi masalah, mengingat iklim organisasi seperti ini. Dan karena pada saat saya kuliah dulu, saya bertemu banyak mahasiswa dari berbagai negara, tidak hanya dari negara ASEAN”*.

Dari 3 orang warga negara Cambodia yang bekerja di Sekretariat ASEAN, peneliti hanya kenal dengan informan ini sehingga peneliti merasa nyaman untuk melakukan wawancara dengan informan ini. Selain itu, staf Cambodia lainnya sedang dalam perjalanan dinas, sehingga dari sisi efisiensi waktu, peneliti memilih informan ini untuk menjadi salah satu responden.

#### 4.2.10 Informan 10

Informan 10 berkewarganegeraan Myanmar. Informan mengaku tinggal di luar Myanmar selama 25 tahun. Awalnya beberapa tahun di Bangkok, kemudian

3 tahun di Singapore, kemudian Inggris, dan lebih banyak di Australia karena untuk mengambil kuliah Doktorat di Australia. Informan mengaku bisa berbahasa Myanmar (bahasa ibu), Inggris dan Thai karena saya pernah tinggal di Bangkok.

Sama seperti informan dari Cambodia, hanya informan ini yang peneliti kenal cukup baik dan tidak sedang dalam perjalanan dinas, sehingga dapat ditemui peneliti untuk wawancara.

### **4.3. Analisa Penelitian**

#### **Kompetensi Lintas Budaya**

##### **4.3.1 Sensitivitas Budaya**

Sensitivitas lintas budaya terkait pada kemampuan mengirimkan dan menerima respon emosional positif dalam interaksi dengan individu yang berlatar belakang berbeda sehingga mendapatkan pengakuan atau respek dari individu tersebut. Chen dan Starosta menekankan kepada empat dimensi yang mempengaruhi sensitivitas lintas budaya yaitu konsep diri, keterbukaan, sikap tidak menilai dan relaksasi sosial (Kim, 2004).

#### **Stereotip Budaya**

Stereotip masih menjadi gejala umum yang terjadi dalam konteks organisasi multikultural seperti ASEAN. Mayoritas informan masih melakukan stereotip terhadap budaya lain. Stereotip yang pertama adalah sikap merendahkan staf yang berasal dari negara-negara yang kurang berkembang di kawasan ASEC. Hal ini mengemuka dari pengakuan informan Malaysia yang menilai sejumlah staf di Sekretariat ASEAN masih ada yang memiliki kecenderungan untuk melihat lebih

rendah orang lain yang berasal dari negara-negara yang kurang berkembang di kawasan ASEAN. Menurutnya, seharusnya tidak boleh dimiliki oleh staf yang bekerja dalam lingkungan multikultural seperti Sekretariat ASEAN.

Informan Brunei memiliki pandangan stereotip budaya sebagai berikut terhadap staf negara lain. Rekan-rekan dari Indonesia, terbagi lagi menjadi beberapa bagian seperti misalnya orang Jawa lebih halus, sementara orang Ambon atau orang lebih terbuka dan lantang jika berbicara. Bangsa Vietnam selalu berusaha untuk selangkah lebih maju, karena mungkin sebagai anggota ASEAN yang paling muda, mereka ingin menunjukkan kontribusi mereka. Staf dari Malaysia biasanya memiliki isu kompetitif dengan staf dari Singapura, hal ini cenderung didasari oleh kepentingan politik antar negara. Bangsa Thailand sama dengan Laos, mereka tidak suka banyak bicara, juga staf dari Myanmar dan Cambodia. Namun ada juga yang bersikap agresif. Brunei, saya dapat gambarkan rekan-rekan saya suka bersikap netral dan ikut dengan pihak mayoritas. Sementara bangsa Filipina, mereka suka bicara.

Selain stereotip, informan Brunei juga menggarisbawahi masalah etnosentrisme etnis terhadap budaya lain terkait etnisitas informan Brunei terkait etnisitas staf yang masih kental yaitu etnis Tionghoa dari Vietnam dan Filipina yang bekerja di Sekretariat ASEAN memiliki *chaunivisme* dan etnosentrisme berlebihan. “Ada beberapa orang keturunan Tionghoa Vietnam dan keturunan Tionghoa Filipina merasa bangga akan keturunannya masing-masing dan tidak merasa dirinya merupakan bagian dari komunitas Tionghoa secara keseluruhan”, ujar informan Brunei. Stereotip ini menghasilkan generalisasi

terhadap pihak yang berbeda budaya yang biasanya cenderung bersifat negatif, stereotip biasanya juga mengabaikan perbedaan individu (Sihabudin, 2011).

Informan Indonesia memiliki pandangan stereotip terhadap staf negara lain sebagai berikut. Pertama, staf Indonesia dan Myanmar memiliki kesamaan yaitu biasanya lebih berhati-hati dalam tindakan. Staf berkebangsaan Filipina suka berbicara terang-terangan. Staf dari negara Singapura dipersepsikan sebagai tipe pekerja keras. Staf dari Thailand umumnya cenderung tertutup dalam berkomunikasi Walaupun ramah tapi tidak akan membiarkan orang asing masuk ke dalam kehidupan pribadinya. Staf dari Vietnam karakternya keras, sementara informan dari Indonesia mengaku tidak mengenal begitu dalam Laos, Malaysia, Brunei dan Kamboja, sehingga tidak bisa melakukan stereotip.

Staf berkebangsaan Vietnam ketika ditanya peneliti untuk menilai karakter khas staf berkewarganegaraan lain, informan tersebut memberikan penilaian sebagai berikut. Menurutnya, staf dari Indonesia umumnya bersikap bersahabat dalam berkomunikasi. Staf dari Malaysia dikonstruksikan sebagai kelompok yang mereka senang berbicara. Staf ASEAN yang berkebangsaan Myanmar dinilai berkarakter cenderung pendiam. Dari Kamboja dinilai karakternya sama seperti Myanmar, mereka cenderung pendiam dan tidak banyak bicara juga. Staf berkebangsaan Filipina biasanya berani mengungkapkan apa yang ada dalam pikiran mereka sementara dari Thailand suka bersikap tertutup dalam berkomunikasi. Sedangkan pendapat mengenai negara Brunei, staf tersebut tidak bisa memberikan penilaian karena kurang begitu dekat dalam berkomunikasi.

Saat ditanya peneliti mengenai penilaian stereotip terhadap staf berkewarganegaraan lain, informan Malaysia memberikan pandangan sebagai

berikut: bangsa Indonesia dan Thai berjiwa nasionalis sementara staf berkebangsaan Singapura dan Malaysia lebih cenderung individualis dibandingkan staf berkebangsaan negara lain. Staf berkebangsaan Filipina dinilai lebih senang berkelompok dan melakukan kegiatan bersama-sama, staf yang berlatar belakang negara Vietnam dinilai cenderung praktis. Sedangkan staf dari Brunei dinilai lebih santai dan tidak terganggu dengan keadaan sekitar cenderung mengalah dalam berkomunikasi. Informan Malaysia mengaku tidak memiliki pengetahuan yang cukup untuk melakukan penilaian terhadap staf yang berasal dari negara Laos dan Myanmar, sementara staf dari Kamboja dinilai cenderung bertendensi untuk membangun mindset ketika berkomunikasi dengan staf negara lain.

Sedangkan informan dari Singapura memiliki pandangan stereotip budaya sebagai berikut: teman-teman dari Indonesia suka berkelompok, dan yang Muslim dapat dilihat dari busana yang dikenakan. Malaysia biasanya keturunan India. Mereka juga suka berkelompok. Tidak banyak orang Myanmar di gedung ini tapi biasanya mereka suka mengenakan busana tradisional pada saat bekerja. Kalau dari Vietnam saya dapat langsung mengenalnya dari aksen. Kamboja sama seperti Vietnam dan Filipina, mereka juga suka berkelompok dan mudah dikenali dari aksennya. Thailand juga suka berkelompok namun mereka lebih tertutup dalam komunikasi. Informan Singapura mengaku tidak dapat mengatakan banyak mengenai Brunei dan Laos.

Tidak jauh beda dengan stereotip dari informan Singapura, berikut ini stereotip yang dikemukakan informan Thailand terhadap staf berkebangsaan lainnya. Pertama: bangsa Filipina selalu bersama-sama. "*Mereka makan siang,*

*makan malam, dan melakukan aktivitas pada akhir minggu bersama-sama*". Tetapi untuk bangsa Thai juga mirip dengan bangsa Filipina tetapi tidak terlalu sering seperti Filipina. *"Kami suka makan siang bersama, tapi biasanya di luar jam kantor kami sibuk dengan urusan kami masing-masing. Kadang-kadang pada akhir minggu kita juga suka melakukan aktivitas bersama-sama tetapi tidak sesering bangsa Filipina"*. Negara Malaysia cenderung individualis dikarenakan stafnya berlatarbelakang ras yang berbeda-beda. *"Mereka jarang melakukan hal bersama-sama, karena negara mereka sendiri terdiri dari berbagai macam ras tapi tentu mereka berteman baik satu sama lain, hanya saja mereka tidak melakukan banyak hal bersama-sama jika anda memperhatikan"*. Staf dari Singapura dinilai cenderung individualis dan cenderung kritis, *"Singapura juga jarang melakukan hal bersama-sama tapi kadang-kadang iya. Menurut saya bangsa Singapura mempunyai sikap yang kritis. Mereka suka menyatakan pendapat mereka tapi menurut saya, pendapat mereka itu mengandung kejujuran dan tulus"*. Staf ASEAN yang berasal dari Indonesia dipersepsikan berkarakter sama seperti Thai. *"Sepertinya kita hampir sama, saya tidak terlalu bisa melihat bedanya. Secara karakter kita tidak terlalu vokal, sangat menahan diri, kita terlalu suka menyatakan pendapat kita seperti yang kita mau"*. Staf yang berasal dari Laos dan Kamboja dinilai lebih pendiam *"cenderung hanya saja mereka lebih pendiam dari kita"*. Sedangkan stereotip staf berkewarganegaraan Myanmar dinilainya tidak dipahaminya. *"Saya tidak terlalu tahu mengenai karakter asli mereka"*. Staf berkebangsaan Vietnam dipersepsikan hampir sama dengan Thai. *"Hanya saya merasa perempuan bangsa Vietnam keras, mereka tidak terlalu suka mengalah. Sementara laki-laki Vietnam, saya kurang bisa"*



*menggambarkan karakter mereka. Saya berteman baik dengan orang dari Vietnam tapi saya hanya bisa bilang perempuan Vietnam bersifat keras dan berani”. Staf berkebangsaan Brunei sama seperti Malaysia sepertinya “Malaysia sepertinya pintar dan berani menyatakan pendapat dan responsif. Mereka bisa melakukan percakapan apa saja dengan anda. Sangat informatif.”*

Informan berkebangsaan Kamboja berpendapat staf dari negara Indonesia sama seperti Kambodia, Laos, Myanmar, Thailand dan Vietnam. Pada umumnya mereka ramah dan tidak mau menyakiti orang lain, sedangkan staf dari Filipina distereotipkan sebagai individu yang suka berbicara. Informan dari Kamboja justru tidak mampu menggambarkan karakteristik budaya dari Singapura dan Malaysia. *“Saya tidak begitu bisa menggambarkan dari Singapura. Saya kurang mengerti akan Malaysia”*

Informan berkewarganegaraan Myanmar memberikan stereotip staf Indonesia dipersepsikan staf yang mudah menolong ringan tangan. Staf Thailand dipersepsikan memiliki cara berjalan yang unik. Staf berkewarganegaraan Filipina dan Singapura suka bicara terang-terangan. *“Bangsa Singapura sama dengan Filipina suka bicara terang-terangan dan memiliki gaya yang elegan”*. Staf berkebangsaan Malaysia memiliki sejumlah karakter bergantung pada latar belakang etnis seperti etnis Tionghoa dan etnis Melayu *“Kebanyakan orang Melayu suka berbicara sementara etnis Tionghoa cenderung memaksakan kehendaknya pada orang lain”*. Staf yang berasal dari negara Laos dan Kamboja dinilai berkarakteristik sama-sama sopan juga Thailand. Staf dari Vietnam dinilai mempunyai gaya komunikasi yang serius dan agresif. Staf Myanmar mengaku tidak bisa memahami staf dari Brunei *“Saya kurang mengerti bangsa Brunei”*.

Sementara ketika diminta menstereotipkan budayanya sendiri informan Myanmar mengaku bangsa Myanmar berkarakteristik sabar *“menurut saya rekan-rekan senegara saya tidak terlalu terbuka dan banyak menahan diri. Seperti misalnya saya tidak suka menyela orang yang sedang berbicara dalam rapat, karena sesuai dengan budaya saya hal itu dapat berarti menghina”*.

Yang menarik, informan yang berasal dari Laos justru secara bijak tidak mau melakukan stereotip budaya lain karena menurutnya stereotip dinilai sangat berbahaya dan bisa menciptakan konflik di sebuah organisasi mul-tikultur *“Saya tidak mau menstereotipekan orang lain. Hal ini dapat berbahaya, kasar, dan memiliki dampak negatif. Saya telah banyak belajar dari pengalaman kerja saya, saya telah melampaui hal ini”*.

Tabel 4.2 Pandangan Stereotip Budaya

No	Latar Belakang Informan	Melakukan Stereotip
1	Brunei	Ya
2	Indonesia	Ya
3	Vietnam	Ya
4	Filipina	Ya
5	Malaysia	Ya
6	Thailand	Ya
7	Singapura	Ya
8	Laos	Tidak
9	Kamboja	Ya
10	Myanmar	Ya

Dari tabel 4.1 diatas bisa diambil gambaran sebagai berikut: stereotip budaya atau generalisasi terhadap karakteristik budaya di luar budaya sendiri merupakan keniscayaan di dalam sebuah organisasi multikultural termasuk di dalamnya Sekretariat ASEAN. Hanya satu informan yang tidak memberikan penilaian budaya dalam konteks ini informan dari negara Laos. Orang-orang cenderung menilai seseorang, objek, atau masalah berdasarkan pengetahuan mereka saat ini dari target yang bagaimanapun, sering menyebabkan penilaian terbatas atau bias, terutama ketika informasi penting dari target yang hilang (Anderson, 1981; Johnson, 1987). Secara umum, orang yang tidak menghakimi pihak lain dari budaya lain tidak akan mudah terlibat dalam keyakinan yang terbentuk sebelumnya dan sikap atau sibuk dengan diri sendiri dan budaya sendiri.

## Sensitivitas Budaya Terkait Konsep Diri

Konsep diri terkait cara individu melihat diri mereka dan relevan dengan berkomunikasi secara kompeten di dalam situasi lintas budaya karena hal ini memediasi bagaimana individu berinteraksi dengan dunia termasuk di dalamnya latar belakang budaya yang berbeda (Markus dan Kitayama, 1994). Seseorang dengan konsep diri yang positif lebih mudah diterima dan dipercaya oleh pihak lain yang berbeda secara kultural dibandingkan yang memiliki konsep diri kurang positif (Kim, 2004).

Dalam penelitian ditemukan sejumlah konsep diri yang dibutuhkan saat berkomunikasi dalam konteks dunia multikultural. Konsep diri yang pertama, individu yang hidup dalam dunia multikultural seperti Sekretariat ASEAN harus memiliki konsep diri yang terbuka dan adaptif. *“Menurut saya adalah hal normal bahwa kemanapun anda pergi, anda harus berusaha untuk menyesuaikan diri anda dengan lingkungan yang baru”*, ujar Informan Indonesia. Hal senada juga dikemukakan informan lain yang berpendapat seharusnya ketika bekerja di Sekretariat ASEAN yang memiliki organisasi multikultural anggota organisasi dituntut memiliki konsep diri yang terbuka dan mau belajar “

*“Berpikiran terbuka. ASEAN sangat beragam budaya. Kenapa tidak orang-orang di gedung ini bersatu melayani untuk kepentingan Asean, belajar untuk mengerti budaya lain. Harusnya ini menjadi suatu syarat, daripada sibuk melakukan stereotype orang lain, seperti rata-rata orang disini sangat cuek dengan budaya orang lain. Beberapa sangat berpendidikan, tapi ini bukan berarti mereka memiliki sensitivitas budaya. Jangan berasumsi bahwa orang-orang yang berpendidikan tinggi tahu mengenai ini semua”* ujar Informan Myanmar.

Pendapat senada juga dikemukakan oleh Informan Singapura. *“Orang tersebut harus berpikiran terbuka, rendah hati dan siap untuk menerima apa yang*

*berlaku di pekerjaan mereka sebelumnya belum tentu dapat diterapkan di organisasi lain*". Dari konsep diri yang terbuka, individu memiliki pikiran terbuka terkait keinginan individu lain yang berbeda budaya untuk mengekspresikan budayanya dan belajar. Konsep diri yang positif terhadap perbedaan budaya menyebabkan penilaian positif terhadap keberadaan organisasi multikultural seperti Sekretariat ASEAN sebagai tempat bekerja lebih baik dibandingkan organisasi yang sifatnya homogen dari sisi budaya *"Saya lebih memilih untuk bekerja dengan orang-orang dari latar belakang budaya berbeda, sehingga saya dapat belajar sesuatu yang baru dari mereka"* ujar Informan Indonesia.

Konsep diri selanjutnya yang muncul adalah seorang individu ketika bekerja dalam organisasi multikultural harus mengutamakan profesionalitas dibandingkan memperlakukan perbedaan budaya sebagai sebuah hambatan dalam bekerja.

*"Makanya menurut saya, yang penting adalah sikap profesional, bagaimana kita dapat bekerja sama dan maju walaupun berbeda budaya, harusnya hal ini hanya menjadi bahan pertimbangan dan bukan menjadi batu sandungan karena tiap orang memiliki latar belakang berbeda dan memiliki cara yang berbeda dalam bekerja dan berpikir"*, ujar informan Brunei

Konsep diri yang lain adalah individu seharusnya menanggalkan kepentingan negara dan mulai berpikir sebagai pribadi yang global *"pada saat anda berada di Negara anda, anda berpikir menurut satu sudut pandang yaitu untuk kepentingan Negara anda, namun di sini di organisasi internasional anda harus melihatnya dari perspektif dunia internasional"*, ujar informan dari Kamboja.

Perbedaan budaya bukanlah sumber dari masalah dalam organisasi multikultural seperti ASEAN tetapi justru disebabkan pada aspek personalitas masing-masing individu. *“Masalah tidak jika berdasarkan budaya. Saya rasa ini lebih menyangkut hal pribadi, bukan karena budayanya tapi karena individunya”*. Pandangan senada dikemukakan Informan yang berasal Myanmar yang menilai perbedaan budaya bukanlah sumber masalah tetapi sumber masalah lebih disebabkan pada masalah lintas pribadi yang terkait perbedaan pendapat “

*“Tergantung. Ini bukan mengenai perbedaan budaya lagi, tetapi mengenai perbedaan pendapat. Jadi ini tergantung bagaimana anda melihatnya. Walaupun anda berasal dari Negara yang sama atau bangsa, tapi disini saya berbicara mengenai masalahnya bukan mengenai asal usul orangnya”*.

Individu yang bekerja dalam organisasi multikultural juga harus memiliki netralitas dalam berpikir dan berperilaku. *“Nyaman tetapi tetap berhati-hati karena kita tidak tahu apa yang bisa menyinggung mereka. Biasanya kalau berteman dengan orang yang berbeda budaya, kita akan berusaha setenang mungkin, senetral mungkin, sampai mengenal lebih jauh orangnya baru bisa dapat bersikap bebas”*.

Tabel 4.3 Konsep Diri Individu Dalam Organisasi Multikultural

No	Konsep Diri	Keterangan
1	Terbuka dan adaptif	Individu harus berusaha untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan yang baru
2	Profesional	Sikap professional dalam bekerja bagaimana dapat bekerja sama dan maju walaupun berbeda budaya
3	Global	Saat bekerja di organisasi internasional harus melihatnya dari perspektif dunia international dibandingkan perspektif lokal
4	Budaya bukan sebagai sumber masalah	Masalah tidak jika berdasarkan budaya. Saya rasa ini lebih menyangkut hal personal, bukan karena budayanya tapi karena individunya

#### Sensitivitas Terkait Keterbukaan

Sensitivitas budaya terkait sikap dengan pikiran terbuka terhadap perbedaan budaya sehingga mampu menerima aspek ambiguitas budaya dan tidak cemas ketika bekerja dengan orang yang berbeda latar belakang budaya.

*“Menurut saya, lebih menarik untuk bekerja dengan orang-orang dengan latar belakang berbeda. Orang-orang dengan latar belakang sama memiliki kecenderungan untuk merasa tahu satu sama lain walaupun anda akan lebih mudah untuk berbicara mengenai hal tertentu”* ujar informan Malaysia.

Sifat yang terbuka tergambar juga dari sikapnya yang melihat perbedaan budaya sebagai suatu keniscayaan dalam hidup manusia sehingga mampu menerima perbedaan budaya apa adanya. *“Tiap orang memiliki datang dari latar belakang berbeda dan memiliki cara yang berbeda dalam bekerja dan berpikir”*, ujar Informan Brunei. Sikap yang terbuka terhadap budaya pihak lain akan mendorong individu untuk terus belajar budaya lain. *“Tentu. Pada dasarnya saya*

*orang yang menyenangi hal-hal yang baru, termasuk di dalamnya mempelajari budaya orang lain yang menarik buat saya”, ujar Informan Vietnam.*

Belajar budaya lain sebagai bagian proses terbuka dengan budaya lain juga dikemukakan informan Laos. *“Tentunya itu adalah suatu hal yang tidak mungkin untuk belajar semua budaya yang ada, tapi sebaiknya kita belajar selama kita mampu dengan mengamati kegiatan sehari-hari, tapi tentunya sikap tertentu yang dapat diterima oleh semua budaya.”*

Pikiran terbuka terkait keinginan individu untuk mengekspresikan secara pantas di mana individu menerima pihak lain dengan melibatkan penerimaan terhadap aspek ambiguitas sehingga menghasilkan perspektif kultural yang kontras. Gudykunst berpendapat orang yang berkeinginan secara terbuka mengintegrasikan ide baru dan ide lama dan merubah sistem kepercayaannya cenderung mampu berkomunikasi secara efektif dalam interaksi lintas budaya. (Kim, 2004). Antal dan Friedman (2003) mendefinisikan kompetensi budaya sebagai kemampuan memahami dan menggunakan perbedaan budaya sebagai sumber pembelajaran dan mendorong respon yang efektif dalam konteks yang spesifik.

### **Sensitivitas Terkait Relaksasi Sosial**

Sosial relaksasi berkaitan dengan kemampuan untuk tidak mengungkapkan kecemasan saat berinteraksi dengan pihak lain yang berlatar belakang budaya berbeda (Kim, 2004). Individu yang bekerja dalam konteks organisasi multikultural akan cenderung nyaman dan tidak merasakan kecemasan ketika berkomunikasi dalam konteks lintas budaya. Contohnya pengalaman yang



diungkapkan informan Indonesia “*justru saya lebih memilih untuk bekerja dengan orang-orang dari latar belakang berbeda, sehingga saya dapat belajar sesuatu yang baru dari mereka*”.

Relaksasi sosial juga dirasakan informan Vietnam yang merasa nyaman bekerja dalam organisasi multikultural seperti ASEAN. “*Saya merasa lebih nyaman bekerja dengan orang-orang dari budaya lain karena dengan demikian memberikan kesempatan saya untuk belajar akan budaya mereka.*”

Salah satu aspek ketidakcemasan itu akan tergambar di mana budaya luar tidak akan mengancam keberadaan budaya sendiri.

*“Saya rasa tidak. Intinya adalah saya selalu berusaha untuk mengerti bahwa orang lain memiliki persepsi yang berbeda dengan saya. Jadi saya tidak pernah merasa bahwa adanya perbedaan nilai dapat mengancam nilai-nilai yang saya percayai.”*

Penelitian menunjukkan bahwa individu dengan sensitivitas budaya yang lebih tinggi komunikasi antar budaya cenderung untuk melakukannya dengan baik dalam pengaturan komunikasi antar budaya (Peng, 2006). Bennett (1993) mengusulkan model dari *Developmental Model of Intercultural Sensitivity* (DMIS), yang menunjukkan bahwa individu dengan sensitivitas antar budaya cenderung mengubah diri dari tahap ke tahap etnosentris etno-relatif. Chen dan Starosta (2004) mengemukakan bahwa sensitivitas komunikasi antar budaya dapat membantu meningkatkan kemampuan individu untuk menghormati perbedaan budaya, mengembangkan identitas budaya ganda, dan mempertahankan hidup berdampingan multikultural.

### **4.3.2 Kesadaran Budaya**

Kesadaran lintas budaya berhubungan terdiri dari dua aspek utama yaitu kesadaran diri dan kesadaran kultural. Kesadaran akan latar belakang budaya sendiri (kesadaran diri) dan kesadaran akan budaya pihak lain (kesadaran budaya) sangat penting agar mampu melihat dan memahami kesamaan dan perbedaan secara kultural berbeda dari partner dalam interaksi sosial. (Kim, 2004).

#### **Kesadaran Budaya Sendiri**

Kesadaran budaya sendiri terkait kemampuan mengidentifikasi akan latar belakang budaya sendiri seperti kelemahan budaya sendiri sehingga kesadaran akan budaya sendiri akan mendorong individu untuk tidak bersikap etnosentrisme. *“Tidak, saya rasa semua budaya memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing”*, ujar informan Indonesia.

Kesadaran diri yang senada juga tergambar dari pendapat informan Myanmar. *“Hal ini terjadi karena masing-masing orang memiliki latar belakang yang berbeda, dan persepsi yang berbeda dalam organisasi.”* Kesadaran akan budaya sendiri juga tergambar dari Informan Laos yang berusaha untuk tidak melakukan etnosentrisme dan melihat budaya sendiri sebagai suatu hal yang tanpa cacat atau sempurna. *“Tapi anda tidak dapat memiliki dunia yang sempurna. Ini adalah kenyataan hidup”*.

#### **Kesadaran Budaya Pihak Lain**

Kesadaran akan eksistensi budaya lain mampu membuat individu mengidentifikasi keberagaman dan cara budaya lain dalam berkomunikasi

*“Karena menurut saya, ada karakter spesifik dari tiap-tiap orang yang datang dari latar belakang budaya yang berbeda, tidak untuk semua orang, tapi pada umumnya begitu”, ujar Informan Singapura.* Menurut informan Singapura, dalam konteks penelitian ini secara umum staf Sekretariat sadar akan keragaman budaya tetapi yang menjadi masalah apakah kesadaran budaya tersebut didukung oleh kecakapan lintas budaya dengan baik dia tidak mengetahuinya karena satu sama lainnya berbeda-beda.

*“Saya rasa saya tidak dapat menjawab ini karena satu dan yang lainnya berbeda. Saya tidak dapat memberikan respon pada umumnya. Tidak diragukan bahwa orang-orang di Sekretariat sangat sadar akan keragaman budaya disini, tetapi apakah setiap menyikapinya dengan baik, itu yang kita tidak tahu.”*

Informan memiliki kesadaran dan memiliki pemahaman bahwa organisasi Sekretariat ASEAN merupakan organisasi yang bersifat multikultural. *“Ada perbedaan tentunya. Seperti misalnya kita memiliki atasan yang berbeda budaya, tentu karakter dan cara kerjanya berbeda dengan saya sebagai orang Indonesia”,* ujar informan Indonesia. Kesadaran akan budaya multikultural juga diungkapkan informan lain.

*“Tidak karena mereka berbeda budaya. Singapura juga adalah Negara yang memiliki keragaman budaya. Dan organisasi-organisasi tempat saya bekerja sebelumnya merupakan organisasi-organisasi internasional”* ujar informan Singapura“, kata informan Singapura.

*“Ini adalah suatu hal yang normal, dalam satu Negara pun, ada banyak orang dengan persepsi, kebiasaan dan cara-cara yang berbeda dalam melakukan kegiatan. Begitu juga di ASEC, orang yang berbeda, memiliki cara yang berbeda satu sama lain. Anda harus memiliki satu pemahaman yang sama dan berusaha untuk mengerti satu sama lain”,* ujar Informan Myanmar.

Multikulturalisme dalam organisasi ASEAN terkait pada perbedaan pada aspek bahasa, agama, juga kewarganegaraan yang berbeda. *“Yang paling terlihat*

*adalah perbedaan bahasa. Yang kedua, kita menganut agama yang berbeda. Kita juga tidak memiliki warganegara yang sama. Kita juga memiliki minat yang berbeda”, ujar informan Malaysia. Informan lain melihat perbedaan budaya yang kentara dilihat dari gaya berpakaian dan bahasa yang digunakan. “Beberapa dari cara berpakaian, dari aksen dan bahasa mereka”. Pendapat senada juga digambarkan oleh informan Kamboja yang melihat aspek pakaian dan gaya bicara merupakan aspek paling kentara dari multikulturalisme di Sekretariat ASEAN. “Jadi kurang lebih anda dapat mengetahui dari cara orang berbicara atau orang berpakaian”. Informan Malaysia juga berusaha belajar budaya negara lain seperti makanan, bahasa, kesukaan, agama dengan bertanya kepada staf yang berlatarbelakang budaya negara berbeda.*

*“Tentu. Kadang-kadang saya belajar kata-kata yang berbeda dari budaya yang berbeda. Seperti misalnya tipikal orang Indonesia dan orang Vietnam itu seperti apa? Makanan apa yang mereka sukai? Tempat seperti apa yang diinginkan bila akan meninggal nanti? Karena pada dasarnya kita adalah warga Negara ASEAN, kita juga ingin tahu tentang Negara asean lainnya. Caranya hanya bertanya langsung dengan rekan-rekan kerja berbeda Negara.”*

Kesadaran perbedaan budaya ini akan mendorong individu untuk mempelajari budaya lain khususnya bahasa agar komunikasi berjalan lancar. *“Saya dapat berbicara bahasa Indonesia sangat sedikit, saya pikir bahasa Indonesia sangat sulit, tapi saya pikir harusnya memang saya yang belajar bahasa Indonesia bukan sebaliknya”, ujar Informan Laos. Sedangkan hal yang menarik dikemukakan informan Singapura yang mengaku tidak tertarik untuk belajar karena sudah memiliki pengetahuan yang cukup mengenai budaya negara lain.*

*“Tidak terlalu. bukannya saya arogan, tapi saya sangat familiar dengan kebudayaan di Negara-negara Buddhist/Mekong, karena saya juga pernah tinggal di Cambodia dan Thailand untuk waktu yang lama, dan sering melakukan perjalanan ke Laos dan Vietnam. Negara-negara ini merupakan negara-negara tujuan favorit saya di wilayah Asia Tenggara, jadi saya tidak terlalu tertarik lagi untuk belajar akan budaya2 dari negara-negara ini.”*

### **4.3.3 Kecakapan Budaya**

Kecakapan lintas budaya, dimensi ketiga dari kompetensi lintas budaya terkait dengan perilaku terlihat yang meliputi ketrampilan pesan, pengungkapan diri secara pantas, fleksibilitas tingkah laku, manajemen interaksi dan ketrampilan sosial (Kim, 2004).

#### **Ketrampilan Pesan**

Ketrampilan pesan meliputi baik itu pengetahuan khusus terkait bahasa lain daripada budaya sendiri serta kemampuan umum untuk memanfaatkan pesan yang sesuai dalam menanggapi orang lain (Kim, 2004). Kecakapan bahasa dan pemahaman bahasa sangat penting dalam sebagai aspek penting kecakapan budaya dalam organisasi multikultural. Ketidcakapan dalam berbahasa akan menciptakan masalah komunikasi. Salah satu contohnya dialami, informan Indonesia mengaku pernah mengalami masalah komunikasi lintas budaya dengan pihak lain yang berbeda latar belakang budaya yang disebabkan kecakapan masalah bahasa. *“Ada masalah komunikasi dengan beberapa orang tertentu yang berbeda Negara. Hal ini disebabkan oleh karena kemampuan berbahasa Inggris atau karena masalah pribadi”*. Kecakapan bahasa tersebut salah satunya dengan menggunakan bahasa lokal seperti yang dilakukan Informan Singapura dengan menggunakan bahasa lokal Indonesia untuk menghormati lawan budaya.

*“Iya misalnya memanggil dengan panggilan Bapak atau Ibu. Tapi hal ini lebih merupakan budaya Indonesia dan bukan budaya ASEC”.*

Kecakapan bahasa lain yang harus diperhatikan adalah penggunaan bahasa internasional yaitu bahasa Inggris ketika melakukan interaksi kelompok, penggunaan bahasa Inggris ini bisa menghindari prasangka buruk dan ketidaknyamanan pihak lain. Prasangka buruk dan ketidaknyamanan akan tercipta ketika individu menggunakan bahasa Ibu ketika berbicara dengan rekan sejawat yang kulturnya sama sedang di saat bersamaan terdapat pihak lain yang berbeda kultur berada dalam konteks komunikasi yang sama. Hal ini senada dengan apa yang diungkapkan Samovar (2006). Menurut Samovar, ketika individu dari budaya yang berbeda terlibat dalam komunikasi, sangat mungkin bahwa satu atau lebih tidak akan menggunakan bahasa asli mereka. Kecuali mereka yang berbicara bahasa kedua fasih atau dekat lancar, ada potensi yang sangat tinggi untuk miskomunikasi ketika komunikasi menggunakan bahasa ibu.

*“Menurut saya, sekumpulan orang-orang yang berbeda budaya pada saat bertemu, harus menggunakan bahasa yang sama yang semua orang mengerti. Saya tidak merasa tersinggung tapi menurut lebih pantas bila digunakan bahasa yang dapat dimengerti oleh semua orang” ujar informan Malaysia.”*

Informan Singapura justru tidak tersinggung ketika pihak lain ketika pihak lain berbicara dengan bahasa ibu ketika sedang berkomunikasi kelompok.

*“Hal ini sering terjadi jadi saya terbiasa. Saya tidak pernah tersinggung. Saya akan biarkan mereka untuk membahas masalah mereka dengan bahasa mereka sendiri, dan kemudian kita baru bisa melanjutkan untuk diskusi dengan sepantasnya” ujar Informan Singapura.”*

Ketidakmampuan kita dalam berbahasa sering mengakibatkan kerusakan hubungan dengan relasi komunikasi. Perbendaharaan kata, tata bahasa, fasilitas

verbal, tidaklah memadai, kecuali bila memahami isyarat halus yang implisit dalam bahasa, gerak gerik dan dan ekspresi. Bahasa merupakan alat utama yang digunakan budaya untuk menyalurkan kepercayaan, nilai dan norma. Bahasa juga merupakan alat interaksi dengan orang lain dan alat berpikir. Maka bahasa berfungsi sebagai suatu mekanisme untuk berkomunikasi dan sekaligus sebagai pedoman dalam melihat realitas sosial. Bahasa mempengaruhi persepsi menyalurkan dan membentuk pikiran (Sihabudin, 2011).

Kecakapan budaya ketiga terkait pada kemampuan mengkomunikasikan pesan dalam berkomunikasi dengan pihak lain yang berbeda budaya. Salah satunya kecakapan dalam berpendapat dalam organisasi yang multikultural. *"Tidak pernah. Saya selalu berusaha untuk menyampaikan pendapat saya tapi tentu dengan memperhatikan situasi dan kondisi. Tetapi selama ini saya tidak pernah mengalami kesulitan untuk itu"*, ujar Informan Indonesia. Salah satu contohnya adalah ketika berkomunikasi dengan *e-mail* yang menurutnya membutuhkan kultur komunikasi yang berbeda *"Ada. Misalnya seperti dalam komunikasi e-mail, ada kultur yang berbeda"*. Pengalaman berbeda justru dikemukakan oleh informan Myanmar yang justru kadang mengalami kesulitan dalam berpendapat "

*"Ya pernah. Hal ini terjadi karena masing-masing orang memiliki latar belakang yang berbeda, dan persepsi yang berbeda dalam organisasi. Jadi kadang-kadang sulit untuk membuat keputusan, kadang-kadang masalahnya informasi tidak tersampaikan dengan lengkap sehingga kita jadi tidak nyaman."*

Informan Laos juga mengaku tidak kesulitan dalam mengkomunikasikan pesan komunikasi dengan pihak lain yang berbeda budaya *"Tidak. Saya sangat ramah"*. Informan Kamboja juga melihat budaya bukanlah sumber masalah tetapi

yang sering terjadi perbedaan pendapat individu semata. *“Tergantung. Ini bukan mengenai perbedaan budaya lagi, tetapi mengenai perbedaan pendapat. Jadi ini tergantung bagaimana anda melihatnya.”*

### **Fleksibilitas Tingkah Laku**

Kecakapan budaya kedua terkait dengan kemampuan individu melakukan fleksibilitas tingkah laku yang tergambar dari kecakapan dalam melakukan adaptasi tingkah laku dalam konteks organisasi multikultural.

*“Iya pastinya. Karena untuk bekerja di organisasi ini harus dapat mengikuti standar bekerja di organisasi ini. Misalnya disini sangat hirarkis, sehingga tampaknya tidak mudah untuk bekerja dengan orang yang levelnya lebih tinggi. Kita harus menunjukkan rasa hormat dan berhati-hati dalam bersikap dengan orang yang levelnya lebih tinggi daripada kita.”* ujar Informan Indonesia.

Informan Brunei melakukan adaptasi tingkah laku dengan menggunakan pendekatan lokalitas contohnya penggunaan panggilan bapak ibu. *“Saya membiasakan diri dengan kebiasaan disini seperti misalnya memanggil dengan sebutan Bapak atau Ibu. Saya sangat berusaha untuk menyesuaikan dengan budaya setempat.”*

Kecakapan adaptasi tersebut bisa dikembangkan dengan cara mempelajari budaya lain dalam organisasi multikultural. *“Tentunya. Karena dengan bekerja di ASEC, tentunya kita harus mempelajari bagaimana cara berkomunikasi dan cara bekerja organisasi ini”,* ujar informan Indonesia. Pendapat senada juga dikemukakan informan Malaysia. Mempelajari budaya lain sebagai pintu masuk mengembangkan kecakapan budaya juga dikemukakan oleh informan dari Laos.

*“Tentunya itu adalah suatu hal yang tidak mungkin untuk belajar semua budaya yang ada, tapi sebaiknya kita belajar selama kita mampu dengan*



*mengamati kegiatan sehari-hari, tapi tentunya sikap tertentu yang dapat diterima oleh semua budaya.”*

Ketidakcakapan komunikasi lintas budaya di dalam organisasi ASEAN akan berakibat munculnya fenomena gegar budaya. Gegar budaya tersebut disebabkan sejumlah hal lain. Informan Indonesia mengaku pernah mengalami gegar budaya terkait masalah struktur organisasi yang berbeda. *“Pernah. Misalnya seperti datang dari organisasi yang lebih terbuka sifatnya, tidak terlalu banyak level-level, masuk ke dalam organisasi seperti ASEAN, yang berbeda level sehingga kita harus berhati-hati sekali”*. Gegar budaya yang terkait masalah organisasi juga dialami informan Singapura, *“Tapi lebih karena organisasinya dan bukan karena stafnya. Jadi terlalu relevan dengan tesis anda. Tapi iya, saya pernah mengalami hal ini.”*

Sedangkan informan Indonesia melakukan fleksibilitas komunikasi terkait masalah komunikasi menggunakan *e-mail* yang menurutnya kulturenya berbeda *“Misalnya seperti dalam komunikasi melalui e-mail, ada kultur yang berbeda yang harus saya ikuti”*.

Informan dari Laos mengaku mengalami gegar budaya terkait perbedaan budaya organisasi Sekretariat ASEAN yang dinilainya terlalu kaku dan tidak sesuai dengan nilai budaya Laos yang cenderung bersifat kolektivisme *“Ya saya mengalaminya. Saya tidak dapat membedakan antara sifat individu atau budaya tempat kerja. Kadang-kadang tidak ada ‘sentuhan manusia’, orientasi kerja terlalu kaku, terlalu seragam”*. Sedangkan informan Brunei mengaku apa yang dialaminya bukanlah gegar budaya terkait multikultural tetapi justru gegar budaya yang terkait masalah profesionalisme kerja

*“Saya tidak mengalami gegar budaya dalam konteks budaya setempat atau budaya Indonesia, tapi saya mengalami gegar budaya kerja di asean. Saya mendapati ada beberapa officer yang kerap mengulangi perbuatan yang salah walaupun mereka tahu bahwa itu hal yang salah”*

Sejumlah informan justru mengaku tidak mengalami gegar budaya salah satunya informan Vietnam justru sebaliknya tidak pernah mengalami gegar budaya disebabkan pengalaman bekerja dalam lintas budaya yang kaya. *“Tidak. Karena seperti yang saya katakan tadi, saya terbiasa bekerja di organisasi lintas budaya dan pernah bekerja di Indonesia dulu untuk waktu yang cukup lama jadi tidak terlalu kaget dengan perbedaan budaya”*. Informan Myanmar juga tidak memiliki pengalaman gegar budaya karena mudah beradaptasi, *“Di Indonesia, saya tidak merasakan hal ini. Saya bisa dengan mudah beradaptasi”*.

Sedangkan Informan Myanmar mengaku mampu melakukan adaptasi lintas budaya tetapi kadang pihak yang berbeda budaya memaknai perilakunya secara negatif, *“Ya saya rasa saya punya. Budaya saya selalu mengajar kami untuk sopan, karena menyangkut dengan agama kami. Ada orang2 yang suka mengira bahwa kami takut, padahal tidak, ini karena budaya kami.”*

### **Kecakapan Pengungkapan diri secara pantas**

Kecakapan lintas budaya lain terkait kemampuan mengungkapkan diri secara pantas sehingga mampu mengurangi ketidakpastian atau ketidaknyamanan. Dalam aspek ini presentasi diri dengan mengungkapkan diri secara hati-hati agar menghindari konflik merupakan kunci utama. *“Berhati-hati karena kita tidak tahu apa yang bisa menyinggung mereka. Biasanya kalau berteman dengan orang yang berbeda budaya, kita akan berusaha setenang mungkin, senetral mungkin,*

*sampai mengenal lebih jauh orangnya baru bisa dapat bersikap bebas”, ujar Informan Myanmar. Sedangkan informan Indonesia memfokuskan pada struktur organisasi ASEAN yang bersifat hierarkis sehingga staf harus mampu mengungkapkan diri secara pantas, “Seperti misalnya disini sangat hirarkis, jadi tidak mudah untuk berbicara dengan orang-orang yang levelnya berbeda. Harus menunjukkan hormat dan sangat hati-hati dengan orang yang levelnya di atas kita.”*

Informan Vietnam mengaku nyaman dalam berkomunikasi multikultural di ASEAN, *“Ya. Saya merasa lebih nyaman bekerja dengan orang-orang dari budaya lain karena dengan demikian memberikan kesempatan saya untuk belajar akan budaya mereka dan saya senang akan hal-hal yang baru, menambah motivasi saya dalam bekerja”*. Informan Laos melihat aspek kenyamanan komunikasi secara lebih netral, *“Sebagai diplomat, hal ini tidak ada bedanya buat saya. Saya terbiasa bekerja dengan orang-orang dari budaya lain”*. Menurut Gudykunst berpendapat bahwa komunikasi lintas budaya yang efektif didasarkan pada kemampuan mengelola ketidakpastian dan kegelisahan. Kegelisahan terkait dengan perasaan tidak nyaman sedangkan ketidakpastian terkait ketidakmampuan memprediksi perilaku pihak lain (Gitimu, 2005).

Pengungkapan diri yang pantas terkait kemampuan mengurangi ketidakpastian di mana semua pihak dalam konteks komunikasi lintas budaya dapat mencapai level kenyamanan. Pengungkapan diri dimaknai sebagai proses mengkomunikasikan diri sendiri kepada pihak lain. Kecakapan lintas budaya juga sangat ditentukan pada kemampuan adaptasi dalam lingkungan multikultural dengan mempelajari budaya lain dalam organisasi. *“Tentunya harus adaptasi.*

*Karena dengan bekerja di ASEC, tentunya kita harus mempelajari bagaimana cara berkomunikasi dan cara bekerja organisasi ini”, ujar Informan Indonesia.*

Kecakapan budaya dalam adaptasi juga ditentukan pada pengalaman informan berinteraksi dalam lingkungan yang bersifat multikultur. *“Untuk saya hal ini tidak menjadi masalah, mengingat iklim organisasi seperti ini. Dan karena pada saat saya kuliah dulu, saya bertemu banyak mahasiswa dari berbagai Negara, tidak hanya dari negara-negara ASEAN, tapi juga dari Eropa dan Afrika”, ujar Informan Kamboja.*

Hal lainnya informan berusaha terlibat dalam pertemuan informal seperti pesta dalam organisasi multikultural sebagai bagian menghargai. *“Tentu pernah. Kadang-kadang saya memang datang karena keinginan sendiri untuk bertemu dengan teman-teman dari divisi lain, kadang karena saya merasa berkewajiban untuk datang”, ujar Informan Vietnam.* Hal senada juga diungkapkan informan Laos, *“Iya. Ke pesta dan resepsi dan lain-lain. Saya datang karena saya sendiri ingin melihat apakah acaranya menarik atau tidak.”*

### **Manajemen Interaksi**

Manajemen interaksi merupakan kemampuan terlibat dalam interaksi secara nyaman dengan manajemen percakapan secara tepat baik itu ketika memulai maupun mengakhiri percakapan (Kim, 2004). Kecakapan budaya juga terkait dengan aspek manajemen interaksi ketika berkomunikasi dengan staf yang berbeda latar belakang budayanya. Manajemen interaksi dalam konteks lintas budaya yang tergambar dalam penelitian ini adalah prinsip kehati-hatian dalam berkomunikasi.

*“Nyaman tetapi tetap berhati-hati karena kita tidak tahu apa yang bisa menyinggung mereka. Biasanya kalau berteman dengan orang yang berbeda budaya, kita akan berusaha setenang mungkin, senetral mungkin, sampai mengenal lebih jauh orangnya baru bisa dapat bersikap bebas.” ujar Informan Indonesia.*”

Prinsip kehati-hatian dalam berkomunikasi lintas budaya juga dikemukakan informan Vietnam, *“Tetapi saya juga berusaha untuk menjaga sikap saya karena saya tidak ingin orang lain tersinggung dengan perkataan atau perbuatan saya”*. Manajemen interaksi juga terkait kemampuan berkomunikasi sesuai dengan kondisi. *“Saya selalu berusaha untuk menyampaikan pendapat saya tapi tentu dengan memperhatikan situasi dan kondisi”*, ujar Informan Indonesia.

### **Ketrampilan Sosial**

Selain berkomunikasi dalam konteks pekerjaan, kecakapan komunikasi dalam konteks ketrampilan sosial tergambar dari relasi personal di luar hubungan profesional pekerjaan. Informan Indonesia misalnya memiliki kedekatan pertemanan dengan staf berkewarganegaraan lain. *“Saya mempunyai teman dekat dari Singapura, Malaysia dan Indonesia”*. Hal senada juga dikemukakan informan Filipina *“Tentu. Walaupun saya baru beberapa bulan di ASEC tetapi saya sudah memiliki banyak teman dari berbagai negara”*. Peneliti sendiri berdasarkan observasi memperhatikan bahwa walaupun ia baru bekerja selama enam bulan, tapi ia sudah mengenal dan berteman dengan banyak orang di ASEC. Penampilannya menarik, dan sangat bersahabat dalam berkomunikasi.

Tabel 4.4 Kecakapan Komunikasi Dalam Organisasi Multikultural

<b>Kecakapan Komunikasi</b>	<b>Aspek</b>
Ketrampilan pesan	Bahasa, Presentasi diri
Fleksibilitas	Adaptif perilaku
Pengungkapan diri secara pantas	Kenyamanan dalam berkomunikasi terlibat dalam acara organisasi
Manajemen interaksi	Hati-hati dalam berkomunikasi
Ketrampilan sosial	Pertemanan di luar pekerjaan

#### **4.4 Kompetensi Budaya Dalam Menangani Konflik**

##### **4.4.1 Sumber Konflik Lintas Budaya**

Menurut Mayer (Doerr, 2004) yang mengembangkan model roda sumber konflik terdapat enam sumber konflik dalam konteks komunikasi lintas budaya yaitu metode komunikasi, emosi, sejarah, nilai, struktur, dan kebutuhan.

##### **Konflik Komunikasi**

Grab (dalam Doerr, 2004) menyatakan hasil dari ketidakmampuan berkomunikasi dalam komunikasi lintas budaya selalu konflik. Konflik tersebut mungkin menghasilkan dampak yang kontrukstif atau justru sebaliknya berdampak negatif. Sumber konflik, komunikasi terkait dengan orang berhubungan dengan pihak lain. Hal ini merupakan proses yang rumit yang dipengaruhi latar belakang budaya yang berbeda. Menurut Myers (dalam Doerr, 2004), proses akan lebih sulit ketika sumber dan partisipan berbeda latar belakang budaya. Hal ini terkait ketidaksamaan antaran dua akar budaya. Terdapat empat

hal yang mempengaruhi komunikasi yaitu penggunaan bahasa yang efektif, persepsi, peran etnosentrisme dan stereotip budaya.

Penggunaan teknologi komunikasi dalam hal ini *e-mail* organisasi dinilai telah menggantikan peran komunikasi tatap muka dalam komunikasi antar staf ASEAN ketika menyelesaikan masalah organisasional. Penggunaan teknologi komunikasi justru menimbulkan multi-intepretasi terhadap pesan komunikasi dan juga penyelesaian konflik berlarut. Kondisi ini dikemukakan oleh informan Brunei yang melihat perubahan cara komunikasi antar staf staf ASEAN yang lebih cenderung menggunakan komunikasi berbasis teknologi yaitu *e-mail* dibandingkan komunikasi tatap muka. Komunikasi *e-mail* menurut informan tersebut justru kadang menimbulkan persepsi yang macam-macam dan menimbulkan kecurigaan antar staf ketika seharusnya ketika mengkomunikasikan hal-hal yang penting tidak saja bergantung pada komunikasi *e-mail* semata tetapi juga menggunakan komunikasi tatap muka.

*“Dan ada situasi dimana pada saat anda menulis e-mail, orang lain akan membacanya dengan persepsi masing-masing. Contohnya: seseorang menulis e-mail mengajak staf lain untuk mengikuti kegiatan team building. Orang lain membalas e-mail tersebut dengan mengatakan bahwa dia tidak bisa ikut tanpa menyebutkan alasannya. Hal ini dapat menyebabkan timbulnya berbagai persepsi akan tidak ikutnya orang tersebut bisa positif dan bisa negatif. Jadi menurut saya jika ada hal yang penting lebih baik komunikasi itu dilakukan dengan tatap muka.”*

Hal ini senada dengan kajian Samovar (2006), komunikasi berbasis teknologi saat ini telah meningkatkan dan memberikan kemudahan komunikasi tetapi hal ini juga mendorong terciptanya masalah-masalah komunikasi di dalam lingkungan kerja multikultural. Munculnya masalah tersebut disebabkan sejumlah e-mail terkait topic spesifik dipertukarkan di antara staf multikultural. Pesan

dalam e-mail harus dikomunikasikan dalam bahasa yang umum tetapi pengguna bahasa ibu atau yang menguasai bahasa yang digunakan dalam *e-mail* akan cenderung membaca merespon lebih cepat dibandingkan pegawai yang berasal dari bahasa non ibu atau yang tidak memiliki kompetensi bahasa akibatnya kelompok yang kedua akan merasa dikucilkan dan terpisah dari percakapan dalam *e-mail* tersebut.

Sementara Informan Malaysia mengaku pernah terlibat konflik dengan rekan kerja, dan penyebabnya biasanya adalah karena salah pengertian, salah persepsi. Kadang-kadang bisa juga disebabkan oleh ego karena masing-masing orang memiliki ekspektasi yang berbeda.

Komunikasi organisasi berbasiskan *e-mail* juga dinilai sebagai salah satu alat komunikasi utama dalam menyelesaikan konflik di dalam organisasi yang justru tidak dapat menyelesaikan masalah.

*“Yang saya lihat sekarang adalah orang berusaha mengatasi konflik melalui e-mail yang berbalas-balasan. Saya tidak menyukai hal ini, bagaimana hal ini dapat menyelesaikan suatu masalah. Orang hanya menggunakan e-mail untuk melampiaskan rasa frustrasi mereka, tapi apakah ini menyelesaikan masalah?”*

Konflik yang disebabkan pemaknaan terhadap *e-mail* juga dialami informan dari Vietnam. Waktu itu Ia mengalami sedikit masalah dengan rekan yang berbeda Negara karena berbeda persepsi pada saat sedang membahas suatu hal melalui *e-mail*. Sehingga sempat merasa emosi, namun pada akhirnya mereka dapat menyelesaikan konflik dengan bertemu dan duduk bersama di satu meja.

Untuk mengatasi konflik dan mencegah konflik yang disebabkan penggunaan teknologi komunikasi dalam komunikasi seharusnya staf ASEAN



tidak meninggalkan pola komunikasi tradisional yaitu tatap muka baik untuk mengkomunikasikan kebijakan maupun dalam membangun hubungan personal. Penyelesaian konflik melalui komunikasi tatap muka mampu menyelesaikan konflik antar staf bisa cepat diselesaikan.

*“Saya lebih memilih cara penyelesaian konflik dengan duduk bersama-sama di satu meja dan membicarakan masalah tersebut secara terbuka dan kita cari solusinya bersama. Kadang-kadang konflik yang terjadi yang dibicarakan melalui e-mail, sama sekali tidak menyelesaikan masalah” ujar Informan Brunei”.*

Konflik yang bersumber pada komunikasi yang muncul dalam organisasi ASEAN juga disebabkan tidak terbangun kohesivitas antar anggota staf di mana staf ASEAN cenderung mengelompok dengan staf lain yang berkewarganegaraan dan menggunakan bahasa lokal mereka sendiri. Kondisi ini akan menciptakan ketidaknyamanan dan berpotensi menciptakan persepsi dari staf lain yang berbeda kewarganegaraan.

*“Komunikasi juga merupakan isu disini. Kita harus dapat berkomunikasi dengan baik dengan semua pihak. Apa yang dipikirkan orang lain tentu berbeda dengan yang kita pikir sehingga terjadilah perbedaan persepsi. Tidak ada yang salah dengan duduk dengan teman anda untuk makan siang bersama, tapi yang saya lihat mereka duduk berkelompok dengan teman2 dari negaranya sendiri. Saya merasa tidak nyaman dengan hal ini. Bahkan kadang-kadang mereka bicara dengan bahasa mereka masing-masing.”*

Untuk mencegah konflik yang diakibatkan polarisasi kelompok dalam organisasi multikultural seperti ASEAN mau tidak mau anggota organisasi seharusnya memiliki kesadaran dan sensitivitas budaya jika ASEAN sangatlah plural sehingga anggota harus membangun komunikasi secara terbuka dengan orang yang berlatarbelakang budaya berbeda. *“Kita harus dapat berkomunikasi dengan baik dengan semua pihak. Apa yang dipikirkan orang lain tentu berbeda dengan yang kita pikir sehingga terjadilah perbedaan persepsi”*, ujar informan

Brunei. Penelitian dari Triandis (Appelbaum et al 1998) menunjukkan bahwa anggota kelompok cenderung mematuhi anggota kelompok lain dari budaya mereka sendiri daripada kepada mereka dari budaya lain. Jika tidak ada komunikasi lintas anggota, hubungan saling percaya sulit untuk berkembang. Selain itu, ketidakpercayaan mendukung terciptanya kondisi konflik.

Konflik juga berpotensi terjadi terkait terciptanya prasangka komunikasi karena kelompok-kelompok tersebut menggunakan bahasa lokal mereka dibandingkan menggunakan bahasa pengantar Inggris yang bisa dipahami semua latar belakang budaya di kantor sekretaris ASEAN.

*“Saya merasa tidak suka dan tidak nyaman. Saya pernah berada di ruang meeting, dimana sekelompok orang mulai berbicara dengan bahasa mereka sendiri. Kemudian saya mengatakan bahwa saya tidak mengerti apa yang mereka bicarakan, dan setelah itu mereka tidak berbicara dengan bahasa mereka lagi”, ujar Informan Thailand.*

Hal ini senada dari kajian Appelbaum et al (1998), miskomunikasi sebagai sumber konflik, meskipun anggota kelompok organisasi harus berkomunikasi, komunikasi lintas-budaya tetap terjadi.

Menurut informan Myanmar, ia memahami dan tidak mempersoalkan penggunaan bahasa ibu dalam berkomunikasi karena hal ini terjadi karena faktor efisiensi di mana individu lebih dapat berbicara mengenai satu hal dengan lancar, dengan bahasa ibu dengan rekan sekerja yang berasal dari negara yang sama dengan anda, daripada dengan berbahasa Inggris. Bukan untuk gosip. Pendapat senada juga dikemukakan informan Laos. Menurut informan dari Laos ini, adalah hal yang normal ketika orang lain berbicara dengan bahasanya sendiri dalam suatu rapat. Apapun yang orang lain bicarakan itu adalah hak mereka, harus dihormati.

Kecuali bila mereka mulai berbicara dengan anda dengan bahasa mereka, anda harus mengatakan, *“maaf, tapi saya tidak mengerti bahasa anda, dapatkah kita berbicara dengan bahasa Inggris saja?”*. Hal ini memang tidak hanya terjadi di kantor ini, tapi dalam kehidupan hari-hari di Indonesia.

Namun menghilangkan prasangka komunikasi mau tidak mau anggota kelompok harus menggunakan bahasa pengantar yang bisa dipahami semua pihak sehingga tidak tercipta prasangka yang tidak perlu. Dalam konteks ini, sensitivitas budaya dan kecakapan budaya dalam hal berbahasa sangat penting.

*“Menurut saya, sekumpulan orang-orang yang berbeda budaya pada saat bertemu, harus menggunakan bahasa yang sama yang semua orang mengerti. Saya tidak merasa tersinggung tapi menurut lebih pantas bila digunakan bahasa yang dapat dimengerti oleh semua orang” ujar Informan Malaysia”.*

Hal yang menarik lainnya konflik komunikasi juga disebabkan masalah stereotip budaya oleh pelaku komunikasi dalam konteks organisasi ASEAN, stereotip ini menciptakan iklim komunikasi yang buruk.

*“Komunikasi yang buruk. Ketika kita berkomunikasi dengan orang lain, selalu ada asumsi dalam pikiran mengenai orang lain tersebut sebelum kita memulai pembicaraan, masalahnya jika asumsi ini tidak tertuangkan dengan baik dalam suatu komunikasi maka hubungan kerja akan tidak baik.”*

Stereotip budaya bisa merupakan sikap yang susah dihilangkan karena stereotip merupakan bagian yang khas dari sebuah budaya. Untuk mencegah konflik yang bersumber pada stereotip budaya, anggota organisasi harus berusaha meningkatkan kepekaan budaya atau sensitivitas budaya untuk tidak menilai anggota yang berasal dari pihak lain. Sikap ini salah satunya tercermin dari pengakuan informan Laos yang berpendapat stereotip sangat berbahaya dalam konteks organisasi multikultural yang berlatar anggota dari sejumlah budaya,

*“Saya tidak mau menstereotipekan orang lain. Hal ini dapat berbahaya, kasar, dan memiliki dampak negatif. Saya telah banyak belajar dari pengalaman kerja saya selama menjadi diplomat bertahun-tahun, saya telah melampaui hal ini.”*

Konflik komunikasi juga terkait latar belakang negara ASEAN yang memiliki bahasa ibu yang berbeda-beda dan kemampuan bahasa Inggris antar staf yang berbeda-beda sehingga kadang konflik komunikasi disebabkan oleh bahasa. *“Komunikasi yang buruk. Karena bahasa Inggris bukan merupakan bahasa ibu bagi sebagian besar negara-negara di ASEAN sehingga kadang-kadang hal ini menjadi kendala pada saat berkomunikasi”*, ujar informan Vietnam. Pendapat senada juga dikemukakan informan Filipina yang melihat lemahnya penguasaan bahasa Inggris oleh beberapa staf Sekretariat ASEAN menimbulkan konflik komunikasi. *“Penyebabnya adalah karena bahasa. Karena walaupun bahasa Inggris merupakan bahasa resmi yang digunakan di asean, tapi faktanya masih ada yang tidak terlalu mengerti bahasa Inggris”*.

Ketidakmampuan kita dalam berbahasa sering mengakibatkan kerusakan hubungan dengan relasi komunikasi. Perbendaharaan kata, tata bahasa, fasilitas verbal, tidaklah memadai, kecuali bila memahami isyarat halus yang implisit dalam bahasa, gerak gerik dan ekspresi. Bahasa merupakan alat utama yang digunakan budaya untuk menyalurkan kepercayaan, nilai dan norma. Bahasa juga merupakan alat interaksi dengan orang lain dan alat berpikir. Maka bahasa berfungsi sebagai suatu mekanisme untuk berkomunikasi dan sekaligus sebagai pedoman dalam melihat realitas sosial. Bahasa mempengaruhi persepsi menyalurkan dan membentuk pikiran (Sihabudin, 2011).

Resolusi konflik terkait masalah ini seharusnya seperti yang diungkapkan Samovar (2006), ketika individu dari budaya yang berbeda terlibat dalam komunikasi, sangat mungkin bahwa satu atau lebih tidak akan menggunakan bahasa asli mereka. Kecuali mereka yang berbicara bahasa kedua fasih atau dekat lancar, ada potensi yang sangat tinggi untuk miskomunikasi ketika komunikasi menggunakan bahasa ibu. Sehingga dibutuhkan bahasa komunikasi standar atau resmi yang dikuasai seluruh staf ASEAN dalam hal ini yang paling memungkinkan adalah bahasa Inggris. Organisasi perlu memberikan pelatihan ketrampilan berbahasa Inggris baik kepada staf lokal maupun staf non lokal.

### **Konflik Sejarah**

Paska berakhirnya Perang Dingin, kawasan Asia Tenggara memasuki masa-masa tidak menentu. Hal tersebut menurut Khong, 2004 (dalam Yanuaryta, 2012) disebabkan oleh keadaan *vacuum of power*. Semenjak Amerika tidak lagi mengambil andil di Vietnam, dan juga Uni Soviet yang telah runtuh, masalah keamanan di kawasan Asia Tenggara sepenuhnya menjadi focus perhatian ASEAN selaku rezim regional yang berlaku di kawasan tersebut. Berbagai konflik perbatasan menjadi fokus perhatian keamanan ASEAN.

Masalah perbatasan sendiri dapat dikatakan bermula dari kurangnya perhatian pemerintah pusat terhadap wilayah perbatasan, yang berbatasan langsung dengan teritorial negara lain. Mereka, yang hidup di wilayah perbatasan, tidak jarang berasal dari suatu etnis yang sama pada mulanya. Namun dengan adanya otoritas pemerintahan yang berwenang dalam bentuk negara modern, etnis tersebut menjadi terpisahkan. Contoh faktualnya adalah perbatasan

antara Thailand dan Myanmar yang dipisahkan oleh pegunungan. Baik Thailand maupun Myanmar sama-sama memperebutkan daerah dataran tinggi pegunungan tersebut. Hal ini menjadi salah satu masalah primer yang dihadapi oleh ASEAN.

Indonesia dan Malaysia juga terbelit kasus perbatasan, dimana keduanya memperebutkan pulau Sipadan dan Ligitan yang berawal dari tahun 1996. Pihak Indonesia menyatakan bahwa Malaysia-lah yang memulai dengan melontarkan klaim kepemilikan atas pulau tersebut.

Kemudian ada lagi kasus perbatasan antar negara kawasan Asia Tenggara yaitu konflik Laut Tionghoa Selatan. Konflik perbatasan dengan Tionghoa melibatkan 6 negara ASEAN yaitu Vietnam, Filipina, Brunei, Malaysia, Taiwan dan Tionghoa.

Makin mengerucutnya kerjasama ASEAN untuk menuju Masyarakat Ekonomi ASEAN 2015 bukan tidak menyimpan masalah. Konflik antar negara di ASEAN bisa merusak rencana bersama. Konflik antar negara ASEAN sebagai sebuah lembaga kerjasama kawasan dari negara-negara yang dahulunya merupakan negara-negara jajahan negara Eropa dan memiliki persinggungan konflik antar negara di masa lalu juga mempengaruhi konflik antar staf ASEAN di masa sekarang. (Ulin, 2012)

Konflik antar staf terkait dengan konflik antar negara di masa lalu dialami oleh staf Singapura dan Malaysia. Malaysia dan Singapura yang di masa lalu merupakan bagian negara Malaysia sebelum pecah, ternyata konflik masa lalu antar kedua negara tersebut di bawa ke masa sekarang. Hal ini diungkapkan oleh informan dari negara lain

*“Contohnya konflik staf Singapura dan Malaysia. Pada waktu itu, tidak ada rekrutmen secara terbuka, staf ORS adalah merupakan utusan dari pemerintah negara asean. Posisi anda diatur oleh pemerintah negara anda. Walaupun mereka bukan utusan pemerintah, melalui rekrutmen terbuka, saya dapat merasakan adanya sedikit ketegangan antara staf Malaysia dan Singapur. Dan saya terkejut karena mereka bukan utusan pemerintah melainkan staf biasa yang berasal dari swasta. Tapi yang terjadi adalah karena mindset masing2 staf tersebut yang masih terpengaruh dengan situasi kedua negara yang tidak baik pada waktu itu.”*

Pendapat informan tersebut disanggah informan dari Singapura yang melihat sejarah konflik masa lalu dengan negara lain tidak berpengaruh terhadap konflik antar staf ASEC

*“Ia juga mengakui bahwa bila negaranya, Singapura, sedang mengalami masalah dengan negara lain, hal ini tidak mempengaruhi relasinya dengan rekan-rekan negara yang sedang menghadapi konflik dengan negaranya. Lagipula menurutnya, Singapura adalah negara yang selalu berusaha untuk tidak terlibat masalah dengan negara lain.”*

Sama seperti informan Singapura, informan Myanmar juga berpendapat meskipun negaranya pada masa lalu pernah berkonflik dengan negara lain, Thailand. Ia merasa apapun yang terjadi dengan negaranya, tidak berpengaruh kepada hubungan dengan rekan kerjanya di Sekretariat. Ia kemudian bercerita sedikit mengulas sejarah bangsanya bahwa dahulu Myanmar pernah bersengketa dengan Thai. Namun ia mengatakan hal ini tidak berpengaruh terhadap hubungan kerjanya. Walaupun kemudian ia menambahkan bahwa ia tidak yakin mengenai perasaan rekan-rekan dari Thailand terhadap bangsanya akibat ada konflik di masa lalu itu.

Menurut informan Brunei, seharusnya staf yang bekerja dalam organisasi multikultural seperti ASEAN, bekerja secara profesional dan melupakan konflik antar negara yang terjadi di masa lalu. *“Kita semua bekerja disini untuk*

*melakukan pekerjaan kita, lebih baik kita kerjakan saja pekerjaan kita sebaik2nya, setelah itu kita pulang, selesai urusan”, ujar informan tersebut. Informan Vietnam juga menilai konflik antar negara seharusnya tidak menjadi alasan untuk konflik dengan staf negara lain. “Apa yang terjadi di Negara saya, tidak berpengaruh pada pekerjaan saya. Karena saya selalu berusaha untuk bersikap profesional.”*

### **Konflik Terkait Emosi**

Emosi, seperti contohnya kemarahan, hadir dalam setiap konflik. Hal ini mungkin tersembunyi atau jelas tetapi pasti hadir. Bergantung dengan kedalaman konflik. Semakin level emosional meningkat, kesulitan komunikasi akan semakin meningkat pula dan kehilangan pemikiran rasional (Doerr, 2004).

Salah satu contoh konflik yang bersumber emosi dikemukakan informan Thailand. Dia sadar bila dirinya terkenal sebagai salah satu staf yang bersuara vokal di ASEC dan juga menyadari bahwa terkadang ia merasa emosinya terlibat sehingga sering terkena masalah karena hal ini. Namun ia berkata terus terang, bahwa terkadang ia merasa kesulitan untuk mengendalikan emosinya khususnya ketika orang lain tidak mengerti apa yang ingin disampaikan. Menurutnya ketika orang menghadapi konflik, orang harus berpikiran terbuka dan mengerti bahwa orang lain memiliki latar belakang budaya berbeda dan jangan berharap orang lain sama seperti anda. Selama anda menghormati orang lain, anda tidak melakukan hal-hal yang tidak baik, secara verbal atau fisik, tapi berikan masukan yang tulus kepada mereka. Ini harusnya dapat diterima. *“Anda hanya cukup*



*melihat apa pesannya. Cara penyampaiannya mungkin berbeda. Dan cobalah untuk mencapai tujuan anda, yaitu untuk melakukan apa.”*

Dalam beberapa kesempatan, peneliti pernah menghadiri rapat yang juga dihadiri oleh staf dari Thailand ini. Berdasarkan pengamatan peneliti, staf ini termasuk salah satu staf di Sekretariat yang vokal dalam menyampaikan pendapatnya. Ia tidak segan-segan untuk beradu mulut dengan peserta rapat lainnya ketika pendapatnya tidak langsung diterima. Ketika peneliti menyinggung mengenai hal ini, menurutnya setiap orang berhak untuk menyatakan apapun selama mereka tidak sambil melempar barang atau menampar wajah satu sama lain atau menggunakan kekerasan.

Dalam menghadapi konflik yang bersumber emosional dalam konteks relasi antar budaya, menurut informan Thailand orang harus berpikiran terbuka dan mengerti bahwa orang lain memiliki latar belakang berbeda dan jangan berharap orang lain sama seperti anda. Selama anda menghormati orang lain, anda tidak melakukan hal-hal yang tidak baik, secara verbal atau fisik, tapi berikan masukan yang tulus kepada mereka. Ini harusnya dapat diterima. Karakter orang-orang juga berbeda satu sama lain. Anda hanya cukup melihat apa pesannya. Cara penyampaiannya mungkin berbeda. Dan cobalah untuk mencapai tujuan anda, yaitu untuk melakukan apa. Dalam konteks inilah kompetensi budaya sangat penting dalam mencegah hubungan interpersonal antar anggota kelompok berbeda budaya semakin memburuk, diperlukan kedewasaan dalam komunikasi.

## Konflik Terkait Struktur Organisasi

Informan dari Myanmar ini mengakui bahwa ia sendiri pernah mengalami konflik namun ia merasa beruntung karena konflik tersebut berakhir dengan baik. Pada saat itu ia merasa tersinggung dan kesal dengan atasannya yang berbeda kewarganegaraan tapi pada akhirnya tidak masalah. Ia merasa diperlakukan tidak adil dan bahwa seharusnya hal ini tidak terjadi di organisasi kerjasama regional seperti ASEC.

Konflik terkait struktur organisasi dirasakan oleh Informan Brunei. Ia mengatakan dengan tegas bahwa ia tidak suka sistem hirarkisme. Menurutnya beberapa orang percaya akan sistem struktur ini karena ingin menegaskan bahwa pimpinan adalah orang-orang yang berperan, beberapa orang memilih sistem ini karena mempermudah pekerjaan, mereka jadi tahu siapa yang harus dihubungi. Kenapa tidak suka karena yang mendapatkan penghargaan biasanya adalah orang-orang yang berada di jajaran atas, padahal yang mengerjakan pekerjaan mereka adalah orang-orang di level bawah. *“Jika anda adalah pemimpin yang baik, anda harus memberi contoh yang baik sehingga bawahan anda akan meneladani anda. Bukan hanya mendelegasikan pekerjaan kepada bawahan anda”*, ujar Informan Brunei.

Konflik struktur juga terkait fenomena diskriminasi antar staf. Menurut pengakuan informan Singapura ketika berada di lingkungan multikultural seperti ASEC, ia melihat bahwa ASEC sebagai lingkungan lintas budaya, belum dapat memperlakukan semua stafnya seimbang. Hal ini dapat dilihat dari sisi formal dan tidak formal. Secara formal, menurutnya Sekretariat tidak memperlakukan

staf ORS dan LRS dengan sama. Ada kebijakan yang berpihak kepada ORS dan sebaliknya. Ini bukan hal yang baik. Karena ini membedakan anda dari asal usul anda. Dari sisi tidak formal, mungkin karena ASEC ada di Indonesia, tentu ada keberpihakan terhadap staf lokal dan menurut saya hal ini normal di negara manapun kita bekerja. Konflik lain yang muncul terkait struktur organisasi adalah perbedaan gaji yang diterima antara staf lokal dengan staf ekspatriat. Kondisi ini dikemukakan informan Indonesia dan Myanmar, *“Saya rasa lebih kepada perbedaan tunjangan yang diterima oleh staf expat dan staf lokal”*. Sedangkan informan Malaysia menolak berkomentar terkait konflik dilatarbelakangi struktur organisasi. Ketika ditanya mengenai perlakuan ASEC sebagai organisasi terhadap stafnya, ia menolak halus untuk menjawab karena menurutnya ini adalah pertanyaan yang politis.

Hal senada juga dikemukakan informan dari Vietnam menyatakan dari segi struktur organisasi, ia merasa salah satu sumber konflik adalah adanya perbedaan tunjangan yang diterima oleh staf ekspatriat dan staf lokal. Konflik struktur lainnya, menurut informan Brunei secara laten sebenarnya terjadi kesenjangan komunikasi antar struktur ORS dan LRS sehingga berpotensi menciptakan konflik.

*“Saya juga memperhatikan adanya gap atau jurang pembatas antara ORS dan LRS seperti misalnya pada saat staf makan siang di kantin. Saya melihat para staf duduk berkelompok menurut negaranya masing-masing. ORS tidak bercampur dengan LRS. Dan juga pada saat ada acara kantor. Saya melihat ada jarak antara ORS dan LRS”*

Pengalaman konflik terkait struktur organisasi pernah dirasakan informan Myanmar yang mengaku pernah konflik dengan atasannya disebabkan perlakuan yang tidak adil dari atasannya. Namun ia merasa beruntung karena konflik

tersebut berakhir dengan baik. Pada saat itu ia merasa tersinggung dan kesal dengan atasannya tapi pada akhirnya tidak masalah. Ia merasa diperlakukan tidak adil dan bahwa seharusnya hal ini tidak terjadi di organisasi regional seperti Sekretariat ASEAN.

Konflik terkait struktur organisasi yang bersifat hierarkis ini sangat sulit untuk diselesaikan karena terkait dengan budaya organisasi yang sudah mapan, sehingga tidak bisa merubahnya ke dalam struktur organisasi yang lebih longgar. Untuk itu, anggota organisasi membutuhkan relaksasi sosial sehingga aspek kehati-hatian dalam berperilaku bawahan dibutuhkan ketika berhadapan dengan atasan jika tidak bawahan akan merasa sulit bekerjasama dengan level staf yang lebih tinggi. Hal ini diungkapkan oleh informan Malaysia. *“Misalnya disini sangat hirarkis, sehingga tampaknya tidak mudah untuk bekerja dengan orang yang levelnya lebih tinggi. Kita harus menunjukkan rasa hormat dan berhati-hati dalam bersikap dengan orang yang levelnya lebih tinggi daripada kita.”*

Konflik tidak bisa dilepaskan dari organisasi apalagi organisasi yang sifatnya multikultural. Kompetensi lintas budaya anggota organisasi dengan bersikap profesional saat bekerja, berguna mencegah konflik struktural yang bersifat negatif. Kompetensi budaya tersebut akan menciptakan perspektif organisasi sebagai struktur kekuasaan yang niscaya terjadi dalam organisasi manapun.

*“Tentunya, sering terjadi konflik. Tetapi ini adalah bagian dari pekerjaan. Ini biasanya berdasarkan pada semangat kerja sama dalam tim saya dan juga hubungan lintas pribadi, jadi konflik tidak akan mengganggu pekerjaan kami. Karena pada dasarnya kami berteman, jadi jika sesuatu terjadi kami dapat mengatasinya”,* ujar Informan Myanmar.

Konflik dalam organisasi multikultural dikaitkan dengan struktur organisasi bisa diselesaikan oleh anggota organisasi ketika anggota organisasi mampu beradaptasi dengan struktur organisasi yang ada. *“Masuk ke dalam organisasi seperti Sekretariat ASEAN yang berbeda level sehingga kita harus berhati-hari sekali, selain itu ada juga kelompok Permanent Representative yang levelnya beda lagi sehingga harus membiasakan diri terhadap struktur itu”*, ujar informan Indonesia. Selain adaptasi budaya juga diperlukan sensitivitas budaya dan kesadaran budaya akan gaya kepemimpinan yang dipengaruhi budaya. Anggota kelompok harus mampu sadar akan hal tersebut. *“Ada perbedaan tentunya. Seperti misalnya kita memiliki atasan yang berbeda budaya, tentu karakter dan cara kerjanya berbeda dengan saya sebagai orang Indonesia.”*

#### **Konflik terkait Nilai Budaya**

Sistem nilai dimana orang berkembang dalam sebuah budaya mereka menciptakan identifikasi nilai personal dan nilai pihak lain dan sangat penting dalam situasi komunikasi lintas budaya. Herman mengatakan pemahaman nilai dan asumsi akan membantu menghindari kesalahpahaman perilaku dalam konteks lintas budaya. Sistem nilai berperan penting dalam individu dan masyarakat, namun juga menjadi sumber konflik (Doerr, 2004). Konflik terkait nilai ini dirasakan oleh informan Laos yang menilai nilai kultural Laos yang humanistik ternyata tidak ditemukan dalam organisasi multikultural yang justru bersifat kaku dan tidak manusiawi

*“Saya tidak dapat membedakan antara sifat individu atau budaya tempat kerja. Kadang-kadang tidak ada ‘sentuhan manusia’, orientasi kerja terlalu kaku, terlalu seragam. Bila anda berasal dari latar belakang dimana orang-orangnya bersikap dengan ramah, daripada anda menyinggung*

*orang lain, anda akan menghindari berbicara dengan blak-blakan. Selain itu, saya pikir hal ini adalah hal yang lazim terjadi pada umumnya dalam budaya ASEAN.”*

Sedangkan informan Vietnam menilai adanya keragaman budaya dan nilai yang dianut oleh para staf di ASEC, pun tidak mempengaruhi budaya dan nilai yang dianut oleh staf dari Vietnam ini. Ia malah merasa diperkaya dengan budaya-budaya bangsa lain yang ia pelajari selama ia bekerja di ASEC. Informan Singapura yang lebih cenderung cosmopolitan tidak mengalami konflik nilai tersebut dan lebih cair dalam memaknai nilai budaya. Menurutnya, adanya keragaman budaya di ASEC, tidak membuatnya merasa budaya dan nilai-nilai yang dianutnya terancam. Ia menganut kebanyakan budaya Australia dan Tionghoa. Suaminya berasal dari Australia jadi ia terbiasa berpikir dengan pola pikir Barat, sementara ia sendiri adalah keturunan Tionghoa Singapura.

Konflik lintas yang bersumber konflik nilai hanya bisa diselesaikan ketika individu mampu melakukan penyesuaian adaptasi nilai tanpa perlu mengorbankan nilai yang sudah melekat dalam individu. *”Menurut saya adalah hal normal bahwa kemanapun anda pergi, anda harus berusaha untuk menyesuaikan diri anda dengan lingkungan yang baru”*, ujar informan Indonesia. Pendapat senada juga dikemukakan informan Malaysia, menurutnya ia juga merasa dengan sifat individualis tersebut ia tidak merasa nilai-nilai yang dianutnya terancam karena berada dalam lingkungan lintas budaya. Selama bisa menghargai budaya orang lain hal ini tidak menjadi masalah dan mengerti akan budaya orang lain akan memperkaya budaya sendiri.

## Konflik Terkait Kebutuhan Individu

Berdasarkan riset Doerr (2004), dipetakan sumber konflik dari aspek kebutuhan pekerjaan, kebutuhan keamanan dan masa depan, diterima bagian tim, kebutuhan dihargai dan kebutuhan ekspresi diri.

Ketika peneliti menanyakan mengenai hubungan informan dengan rekan-rekan di divisinya, semua informan mengatakan bahwa hubungan mereka baik, atau paling tidak itu yang dirasakan mereka.

*“Hubungan kami baik. Yang pernah terjadi adalah perbedaan pendapat misalnya pada saat tender dan kami harus memilih pemenang. Tapi pada akhirnya saya berusaha mengerti pilihan rekan saya”,* ujar informan Myanmar.

## Resolusi Konflik

Tabel 4.5 Resolusi Konflik

Sumber Konflik	Resolusi Konflik
<b>Komunikasi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Penggunaan bahasa Inggris</li><li>• Integrasi kelompok</li></ul>
<b>Sejarah</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tidak bersikap <i>chauvinism</i></li><li>• Bersikap profesional</li></ul>
<b>Emosional</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Terbuka</li><li>• Menghargai perbedaan</li></ul>
<b>Struktur</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Relaksasi sosial</li><li>• Manajemen perilaku</li></ul>
<b>Nilai</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Adaptasi perilaku</li></ul>
<b>Kebutuhan</b>	Tidak ada konflik terkait kebutuhan yang tergambarkan

Menurut Mathis (2000), keanekaragaman budaya memiliki konsekuensi positif dan negatif. Di satu sisi berdampak positif yaitu keanekaragaman budaya memberikan kesempatan yang luas kepada organisasi untuk memiliki sumber daya manusia yang memiliki pengalaman dan ide yang kaya dan beragam. Sedangkan konsekuensi negatifnya, keanekaragaman budaya dapat menyebabkan ketegangan/stres dan konflik di lingkungan kerja. Seperti, kendala penggunaan bahasa dan bagaimana mensosialisasikan budaya kerja pekerja asing yang mempunyai posisi sebagai atasan kepada para bawahannya yang memiliki latar belakang budaya yang jelas berbeda, sehingga mampu mengoptimalkan produktivitas kerja. Eckert (dalam Patel et al, 2011) menyatakan bahwa kompetensi lintas budaya meliputi penyempurnaan terhadap pengetahuan, keterampilan dan sikap individu. Seorang individu harus berusaha untuk mengembangkan pengetahuan yang mendalam dan kesadaran budayanya sendiri agar dapat efektif dalam hubungan lintas budaya.

#### **4.5 Diskusi dan Pembahasan**

Pada aspek sensitivitas budaya secara umum, staf Sekretariat ASEAN memiliki sensitivitas budaya yang tinggi hal ini tergambar dari konsep diri yang positif, sikap yang terbuka menerima kultur budaya lain, dan relaksasi sosial. Titik lemahnya pada masih dominannya sikap stereotip budaya terhadap budaya lain yang ternyata masih kental. Hal ini tergambar dari hanya ada satu informan yang menolak melakukan stereotip budaya. Pada aspek kesadaran budaya, penelitian ini menggambarkan staf ASEAN sudah memiliki kesadaran tinggi akan identitas kebudayaan sendiri dan identitas terhadap budaya pihak lain. Hal ini bisa terlihat ketika informan diminta mengidentifikasi keberagaman budaya yang muncul di



Sekretariat ASEAN seperti bahasa, pakaian, perilaku, dan nilai kultural. Sedangkan pada aspek kecakapan budaya secara umum staf Sekretariat ASEAN secara garis besar mampu memiliki kecakapan budaya namun titik lemah yang kelihatan adalah masalah kentalnya kohesivitas kelompok kultural yang masih kuat. Hal ini mungkin karena negara-negara ASEAN cenderung bersifat masyarakat komunal (kolektif). Masalah lain yang muncul adalah ketrampilan bahasa di mana kemampuan bahasa Inggris yang tidak merata sehingga mendorong terciptanya konflik akibat mis-komunikasi.

Dari sisi resolusi konflik, konflik tidak bisa dilepaskan dari sebuah organisasi multikultur seperti ASEAN. Berbagai konflik muncul bersumber seperti masalah komunikasi (bahasa), emosi, konflik, sejarah masa lalu, struktur organisasi yang hierarkis, nilai kultur dan kebutuhan yang berbeda. Dari konteks penelitian ini, konflik lintas budaya bisa diredam, hal ini tidak terlepas dari tingkat kompetensi komunikasi lintas budaya karyawan Sekretariat ASEAN dalam mengatasi konflik lintas budaya. Kompetensi lintas budaya sangat menentukan resolusi konflik baik konflik yang bersumber pada masalah komunikasi, sejarah, emosional, struktural, dan nilai budaya. (Lihat Tabel 4.5).

Tabel 4.6 Diskusi dan Pembahasan

Aspek	Penjelasan	Aspek	Penjelasan
Sensitivitas Budaya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pada aspek sensitivitas budaya secara umum, staf sekretariat ASEAN memiliki sensitivitas budaya yang tinggi hal ini tergambar dari konsep diri yang positif, sikap yang terbuka menerima kultur budaya lain, relaksasi sosial.</li> <li>• Titik lemahnya pada hal masih dominannya stereotip budaya terhadap budaya lain yang ternyata masih kental. Hanya 1 informan yang menolak melakukan stereotip budaya.</li> </ul>	Kompetensi Budaya dan Konflik Antar Budaya	<p>Konflik tidak bisa dilepaskan dari sebuah organisasi multikultur seperti ASEAN. Berbagai konflik muncul bersumber seperti masalah komunikasi (bahasa), emosi, konflik sejarah masa lalu, struktur organisasi yang hierarkis, nilai kultur yang berbeda dan kebutuhan yang berbeda.</p> <p>Peran kompetensi komunikasi lintas budaya staf Sekretariat ASEAN dalam mengatasi konflik lintas budaya bisa dikatakan kompetensi lintas budaya sangat menentukan resolusi konflik baik konflik yang bersumber pada masalah komunikasi, sejarah, emosional, struktural, nilai budaya.</p>
Kesadaran budaya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Staf staf ASEAN sudah memiliki kesadaran tinggi akan identitas kebudayaan sendiri dan identitas terhadap budaya pihak lain.</li> <li>• Tergambar ketika informan diminta mengidentifikasi keberagaman budaya yang muncul di Sekretariat ASEAN: bahasa, pakaian, perilaku.</li> </ul>		
Kecakapan budaya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspek kecakapan budaya, staf ASEAN secara garis besar mampu memiliki kecakapan budaya</li> <li>• Titik lemah yang kelihatan adalah masalah kohesivitas kelompok budaya yang masih kuat</li> <li>• Masalah ketrampilan bahasa di mana kemampuan bahasa Inggris yang tidak merata sehingga mendorong terciptanya konflik</li> </ul>		

## **BAB V**

### **Kesimpulan dan Saran**

#### **5.1 Kesimpulan penelitian**

Dalam penelitian yang merupakan kajian komunikasi lintas budaya, peneliti berusaha mengungkap dan menelaah lebih lanjut apa yang dipaparkan Chen dan Starosta mengenai kompetensi lintas budaya dan relasinya dengan resolusi konflik dalam konteks organisasi multikultural ASEAN. Berdasarkan penelitian ini, didapat kesimpulan yang menjawab tujuan penelitian sebagaimana dipaparkan di awal penelitian. Dalam menjawab bagaimana peran kompetensi lintas budaya dapat disimpulkan:

1. Kompetensi komunikasi lintas budaya staf Sekretariat ASEAN. Dalam aspek sensitivitas budaya secara umum, staf sekretariat ASEAN memiliki sensitivitas budaya yang tinggi. Hal ini tergambar dari konsep diri yang positif, keterbukaan, relaksasi sosial. Titik lemahnya pada hal sikap tidak menilai. Peneliti menemukan bahwa hampir seluruh responden melakukan stereotip budaya. Pada aspek kesadaran budaya, staf staf ASEAN memiliki kesadaran tinggi akan identitas kebudayaan sendiri dan identitas budaya pihak lain. Sedangkan pada aspek kecakapan budaya, staf ASEAN secara garis besar mampu memiliki kecakapan budaya namun titik lemah yang kelihatan adalah masalah kohesivitas kelompok budaya yang masih kuat dan masalah bahasa di mana kemampuan bahasa Inggris yang tidak merata sehingga mendorong terciptanya konflik
2. Dapat disimpulkan bahwa peran kompetensi komunikasi lintas budaya staf Sekretariat ASEAN dalam mengatasi konflik lintas budaya sangat menentukan resolusi konflik baik konflik yang bersumber pada masalah komunikasi, sejarah,

emosional, struktural, dan nilai budaya. Konflik yang terkait kebutuhan seperti misalnya kebutuhan untuk diterima menjadi bagian dalam tim, tidak dirasakan oleh staf ASEAN karena kebanyakan mereka merasa bahwa hubungan antar staf di dalam divisi kerja mereka masing-masing adalah baik adanya. Aspek sensitivitas budaya, kesadaran budaya, dan kecakapan budaya merupakan menjadi faktor penting keberhasilan resolusi konflik.

### **5.1.1 Implikasi penelitian**

#### **5.1.1.1 Implikasi Akademik**

Pada dasarnya penelitian ini merupakan sebuah kajian yang berusaha untuk menganalisa kompetensi lintas budaya dikaitkan dengan konflik yang terjadi dalam organisasi multikultural. Penelitian ini juga diharapkan menyumbang kajian lebih lanjut akan kajian komunikasi lintas budaya dalam organisasi multikultural akan bagaimana kompetensi komunikasi lintas budaya dapat menyelesaikan konflik lintas budaya.

#### **5.1.1.2 Implikasi praktis**

Secara praktis, kajian ini diharapkan bermanfaat bagi organisasi multikultural mengenai bagaimana perencanaan strategi membangun komunikasi organisasi yang sehat sehingga dapat mencegah dan mengatasi konflik lintas budaya.

### **5.2 Rekomendasi penelitian**

Berdasarkan hasil penelitian, berikut ini rekomendasi penelitian baik secara akademis maupun praktis:

### **5.2.1 Rekomendasi akademis**

Penelitian ini hanya memfokuskan pada kompetensi lintas budaya dan konflik dalam organisasi multikultural. Oleh karena itu perlu dilakukan penelitian yang mengaitkan kompetensi lintas budaya dengan iklim komunikasi dan budaya organisasi. Di samping itu itu perlu juga diadakan penelitian yang membandingkan kompetensi lintas budaya dalam konteks organisasi yang bersifat homogen.

### **5.2.2 Rekomendasi praktis**

Peneliti merekomendasikan pelaksanaan beberapa kegiatan bagi organisasi tempat dimana peneliti melakukan studi kasus. Program ini sebaiknya melibatkan semua staf dari jajaran paling atas sampai ke staf keamanan. Tujuan diadakannya kegiatan ini adalah untuk mengeksplorasi lebih dalam mengenai isu-isu komunikasi lintas budaya dan manajemen konflik lintas budaya. Berikut adalah bentuk kegiatan-kegiatan yang disarankan:

1. Orientasi Lintas Budaya bagi para staf baru.

Kegiatan ini akan dapat membantu staf baru, khususnya bagi mereka yang belum pernah punya pengalaman tinggal atau bekerja di lingkungan lintas budaya sebelumnya. Hal ini sangat berguna bagi menyiapkan staf baru tersebut agar tidak mengalami kesulitan beradaptasi untuk bekerja di organisasi multikultural seperti ASEC.

2. Pelatihan dan Seminar mengenai keanekaragaman budaya di tempat kerja. Termasuk didalamnya membahas mengenai kompetensi lintas budaya dan resolusi konflik lintas budaya. Kegiatan ini harus melibatkan segenap jajaran organisasi.

3. *Team Building Exercise* atau kegiatan untuk mempererat hubungan staf antar budaya agar lebih dapat mengenal lebih jauh antara satu dengan yang lainnya. Kegiatan ini juga sebaiknya melibatkan partisipasi semua staf di ASEC.

Selain ketiga hal diatas, peneliti juga merekomendasikan agar para staf Sekretariat ASEAN selalu menggunakan bahasa resmi yaitu bahasa Inggris pada forum-forum formal di Sekretariat ASEAN. Hal ini penting adanya untuk menyamakan persepsi antar staf yang berbeda budaya dan mengurangi ketidakpastian dalam berinteraksi.



## DAFTAR PUSTAKA

### BUKU

- Antal, Ariane Berthoin dan Friedman Victor J. *Learning to Negotiate Reality: A Strategy for Teaching Intercultural Competencies*. WZB, 2003
- Appelbaum, Steven H. et al. *The Management of Multicultural Group Conflict, Team Management Performance, Vol. 4*. MCB UP Ltd, 1998.
- Arikunto, S. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta, 2002
- ASEAN *Selayang Pandang*. Kemenlu RI, 2011
- Bungin. *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2003
- Byram, Michael. *Teaching and Assessing Intercultural Communicative Competence*. Multilingual Matters, 1997
- Cresswell, J. W. *Research Design: Qualitative & Quantitative Approach – Terjemahan Bahasa Indonesia*. Jakarta: KIK Press, 2002
- Deardorff, Darla K. *The SAGE Handbook of Intercultural Competence*. Durham: Duke University, 2009
- Debrah, Yaw A dan Ian G. Smith. *Globalization, Employment and the Workplace: Diverse Impacts*. Routledge, 2002
- Doerr, Joan C. *Dealing with Cross Cultural Conflict in Multi Cultural Organisation: An Education Management Perspective*, University of South Africa, 2004

Gitimu, Priscilla N. *Intercultural Communications: Its Importance to Various Career Fields and Perspective by Various Authors*. Southern Illinois University, 2005

Guirdham, Maureen. *Communicating Process Cultures at Work*. Palgrave Macmillan, 2005

Holliday, Adrian et al. *Intercultural Communication An Advanced Resource Book*. Routledge, 2004

Lodico, Marguerite G. et al. *Methods in Educational Research From Theory To Practice*. San Fransisco: Jossey Bass, 2006

Malhotra, N.K. *Marketing Research: An Applied Orientation*. Fifth Edition. New Jersey: Pearson Education International, 2007

Markus, Hazel dan Kitayama, Shinobu. *Emotion and Culture: Empirical Studies of Mutual Influence*. American Psychological Association, 1994

Mas'ud Fuad. *Survai Diagnosis Organisasional, Konsep dan Aplikasi*. Badan Penerbit UNDIP, Semarang.

Mathis, RL dan John HJ. *Human Resources Management*. South Western College Publishing, 2000

Martin, Judith N. dan Nakayama, Thomas K. *Intercultural Communication In Contexts*. Mc Graw Hill, 2010

Moleong, Lexy, J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008



Paembonan, Linda S. *Interaksi dalam Proses Belajar Antar Budaya pada Peserta Pendidikan dan Pelatihan Luar Negeri Departemen Dalam Negeri di Jepang*. Fisipol UI, 2008

Patel, Fay. et al. *Intercultural Communication: Building a Global Community*. India: Sage, 2011

Patton, Michael Q. *Qualitative Research & Evaluation Methods 3 Edition*. Sage Publications, Thousand Oaks, 2005

Ritchie, J., dan Lewis, J. *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Students and Researchers*. Sage Publications, 2003

Rakhmat, Jalaluddin. *Metode Penelitian Komunikasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007

Rudd, Jill E. dan Lawson Diana R. *Communication in Global Business Negotiations: A Geocentric Approach*. Sage Publications, 2007

Samovar, Larry A et al. *Communication Between Cultures*. Wadsworth, 2010

Sari, Engin. *The Construction of Cultural Boundaries and Identities in Intercultural Communication: The Case of Mardin As A MultiCultural City*. Ankara University, 2010

Silalahi, U. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: Refika Aditama, 2009

Sugiyono. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, 2005

Teng, Loretta Ya-Wen. *A Cross-cultural Communication Experience at a Higher Education Institution in Taiwan*, 2009

Trefry, Mary G. *A Double Edge Sword: Organization Cultur In Multicultural Organization*. International Journal of Management, 2006

Weinshall, *Societal Culture and Management*. New York: Walter de Gruyter, 1993

Yin, R. K. *Case Study Research: Design and Methods*. Third Edition. London: Sage Publications, 2003

### **JURNAL**

Irving, Justin A. *Educating Global Leaders: Exploring Intercultural Competence In Leadership Education*; Journal of International Business and Cultural Studies, Bethel University, 2009

Stan, Anca Stefania dan Alecsandri, Vasile. *Managing Global Teams*. Studies and Scientific Researches - Economic Edition, 2010

Trefry, Mary G. *A Double-Edged Sword: Organizational Culture in Multicultural Organizations*. International Journal of Management, Sacred Heart University, 2006

### **ARTIKEL INTERNET**

Yusron, Ulin. "Bara Dalam Sekam Konflik ASEAN." *Berita Satu*, 9 April 2012 (<http://www.beritasatu.com/asia/41369-bara-dalam-sekam-konflik-asean.html>)

Yanuaryta, Elok. (2012, 3 April). *Konflik Perbatasan Asia Tenggara dan Masalah Laut Cina Selatan*. ([http://elokizra-y-fisip10.web.unair.ac.id/artikel\\_detail-44475-Asia%20Tenggara-\(week%206\)%20Konflik%20Perbatasan%20Asia%20Tenggara%20dan%20Masa%20Laut%20Cina%20Selatan.html](http://elokizra-y-fisip10.web.unair.ac.id/artikel_detail-44475-Asia%20Tenggara-(week%206)%20Konflik%20Perbatasan%20Asia%20Tenggara%20dan%20Masa%20Laut%20Cina%20Selatan.html))

### **Pertanyaan Penelitian**

- Berapa lama anda bekerja di Sekretariat ASEAN (ASEC)?

### **Sensitivitas Budaya**

#### *Konsep diri, keterbukaan, sikap tidak menilai, relaksasi sosial*

- Sejak pertama anda bergabung bekerja untuk ASEC, apakah anda mengalami kesulitan untuk beradaptasi dengan para staf yang berbeda budaya?
- Apakah anda pernah berusaha untuk beradaptasi dengan kebudayaan setempat?
- Apakah negara anda bersifat individualis atau kolektif?
- Apakah anda fleksibel beradaptasi dengan lingkungan baru?
- Apakah anda pernah mengalami gegar budaya?
- Apakah anda merasa budaya anda lebih baik dari budaya yang lain?
- Apakah anda pernah mengubah sikap anda untuk berusaha mengikuti budaya setempat?
- Apakah anda mau mempelajari budaya lain?
- Apakah anda merasa nyaman bekerja dengan orang-orang dari budaya lain?
- Apakah anda berpendapat bahwa sekelompok orang dari budaya tertentu lebih sering menimbulkan masalah dibanding kelompok lain?
- Apakah anda pernah berada dalam situasi dimana ada orang-orang yang berbicara dengan bahasa yang anda tidak mengerti?

### **Kesadaran Budaya**

- Apakah anda dapat melihat keanekaragaman budaya di ASEC?

### **Kecakapan Budaya**

- Anda dapat berbicara dengan bahasa apa?
- Apakah anda merasa percaya diri dan nyaman bila sedang berkomunikasi dengan orang dari budaya lain?
- Apakah anda pernah mengalami kesulitan pada saat akan menyampaikan pendapat anda?

- Apakah anda memiliki teman yang berbeda budaya di kantor?
- Apakah anda aktif mengikuti kegiatan kantor?
- Apakah anda pernah menambahkan aspek menarik dari budaya lain kepada sikap anda sehari-hari?
- Apakah anda pernah melakukan perjalanan ke luar negeri?
- Apakah anda pernah menjadi mediator pada saat terjadi konflik?

### **Konflik**

- Apakah anda pernah mengalami masalah komunikasi dengan staf lain yang berbeda budaya?
- Apakah anda pernah mengalami konflik di ASEC?
- Apakah anda dapat membantu saya untuk menstereotipkan staf dari negara-negara ASEAN menurut pandangan pribadi anda?
- Apakah konflik antar negara mempengaruhi hubungan anda dengan rekan dari negara lain?
- Apakah anda merasa nilai-nilai budaya anda terancam karena berada di lingkungan lintas budaya?
- Apakah anda berpikir bahwa ASEC memperlakukan semua stafnya dengan adil atau ada tendensi bahwa kelompok budaya tertentu mendapatkan perlakuan lebih baik?
- Apakah anda pernah membandingkan budaya anda dengan budaya yang lain?
- Apakah anda pernah merasa terpancing emosi pada saat berbicara dengan orang?
- Apakah anda menghindari politik dan gosip di kantor?
- Bagaimana hubungan anda dengan divisi anda?
- Apakah anda dapat memberikan masukan kepada staf ASEC apa yang dibutuhkan untuk bekerja di lingkungan lintas budaya?
- Apakah menurut anda ASEC perlu mengadakan pelatihan atau kursus mengenai cara bekerja di komunitas lintas budaya?

## TRANSKRIP

### Sumber Informasi dari Wawancara

#### Data Umum

- Nama Informan : Informan 1
- Jenis Kelamin : Laki-laki
- Negara Asal : Brunei Darussalam
- Tipe Kepegawaian/Jabatan : ORS/Deputi Sekretaris Jenderal
- Hari/Tanggal Wawancara : 23 Juni 2012

#### Pertanyaan dan Jawaban

1. Berapa lama anda bekerja di Sekretariat ASEAN (ASEAN Secretariat/ASEC)?

**Jawaban:** Saya pernah bekerja di ASEC selama 8 (delapan) tahun lamanya sejak tahun 1994 dan kemudian keluar, bekerja di berbagai tempat, sampai kemudian bergabung lagi sejak bulan April 2012.

2. Anda dapat berbicara dengan bahasa apa?

**Jawaban:** Saya dapat berbicara dengan bahasa Hokkian, Inggris, sedikit bahasa Indonesia juga bahasa Melayu.

3. Apakah anda pernah melakukan perjalanan ke luar negeri?

**Jawaban:** Ya, pernah. Saya pernah melakukan perjalanan dinas ke berbagai wilayah di Indonesia seperti Yogyakarta, Surabaya, Bali, Medan dan Manado. Saya juga pernah mengenyam pendidikan di luar negeri yaitu di Inggris dan Australia. Saya pernah tinggal di Jepang, Cambodia dan Thailand juga.

4. Bagaimana pengalaman anda pernah bekerja untuk Sekretariat dan kembali lagi?

**Jawaban:** Banyak hal yang berubah di ASEC. Waktu jaman saya bekerja pertama kali disini, kita bekerja sebagai tim dan tidak ada yang mengundurkan diri dari pekerjaan. Tidak seperti saat ini dimana jumlah staf yang mengundurkan diri terhitung cukup tinggi dari waktu ke waktu. Kenapa hal ini terjadi? Saya juga sedang mencari tahu. Apakah karena lingkungan kerja? Kurangnya kekompakan bekerja dalam tim? Kurangnya kepemimpinan? Apakah masalah mengenai tunjangan dan gaji? Saya rasa ada banyak hal penyebabnya. Jadi ketikasaya bergabung kembali dengan ASEC, saya ingin menyelesaikan masalah ini satu persatu, khususnya terkait dengan departemen yang saya pimpin.

5. Apakah anda pernah mengalami masalah dengan menyesuaikan diri bekerja di lingkungan lintas budaya?

**Jawaban:** Menurut saya, banyak yang berubah juga di lingkungan ASEC bahkan juga yang menyangkut isu budaya. ASEAN didirikan pada tahun 1967, sepuluh tahun setelah itu baru Sekretariat ASEAN dibangun pada tahun 1976 sampai saat ini. Jika kita melihat kerjasama ASEAN selama 25 tahun pertama, fokusnya adalah bidang keamanan politik dan tidak pada bidang ekonomi. Baru 25 tahun kemudian, pada saat Summit I di Singapura, mereka mengatakan bahwa mereka memerlukan perjanjian untuk fokus di bidang kerjasama ekonomi, terbentuklah AFTA pada saat itu. Saya bergabung dengan ASEC pada tahun 1994, hanya satu tahun setelah AFTA. Pada tahun itu, ASEC memiliki kelebihan muatan pada bidang keamanan politik. Ada sedikit ketegangan antara karyawan. Contohnya antara karyawan Singapura dan Malaysia. Pada waktu itu, staf ORS merupakan utusan (*seconded*) dari masing-masing pemerintah negara asean. Posisi anda diatur oleh pemerintah negara anda. Sementara bagi mereka bukan utusan pemerintah, yang direkrut secara terbuka di sepuluh negara ASEAN, saya tetap merasakan adanya sedikit ketegangan antara karyawan Singapura dan Malaysia. Dan saya terkejut karena mereka bukan utusan pemerintah melainkan karyawan biasa yang

berasal dari sektor swasta. Tapi yang terjadi adalah karena *mindset* masing-masing staf tersebut masih terpengaruh dengan situasi kedua negara yang tidak baik pada waktu itu. Bagi saya, karena negara kami, Brunei Darussalam adalah negara kecil, kami tidak pernah memiliki masalah dengan negara lain di wilayah yang sama.

6. Bagaimana sikap anda ketika menghadapi situasi ini?

**Jawaban:** Saya berusaha untuk menghiraukan hal ini dengan mengatakan bahwa kita semua bekerja disini untuk melakukan pekerjaan kita, lebih baik kita kerjakan saja pekerjaan kita sebaik-baiknya, setelah itu kita pulang, selesai urusan.

7. Apakah anda dapat memberikan contoh konflik antar negara yang terjadi selama anda di ASEC?

**Jawaban:** Waktu itu juga pernah terjadi sedikit ketegangan antara negara Vietnam dan Filipina. Hal ini disebabkan karena kedua negara ini jarang berhubungan. Karena satu dan lain hal, ada beberapa staf Vietnam keturunan Tionghoa dan staf Filipina keturunan Tionghoa yang merasa bangga akan keturunannya masing-masing dan tidak merasa dirinya merupakan bagian dari komunitas Tionghoa secara keseluruhan. Makanya menurut saya, yang penting adalah sikap profesional, bagaimana kita dapat bekerja sama dan maju walaupun berbeda budaya. Harusnya hal ini hanya menjadi bahan pertimbangan dan bukan menjadi batu sandungan karena tiap orang memiliki datang dari latar belakang berbeda dan memiliki cara yang berbeda dalam bekerja dan berpikir. Ada yang berbicara keras, ada yang berbicara halus, sehingga terkadang orang tidak dapat membedakan apakah lawan bicaranyasedang marah kepadanya atau tidak. Satu hal pasti yang saya tidak suka pada saat saya kembali kesini adalah dulu waktu tahun 1994 bila kita menghadapi konflik kita akan duduk bersama-sama untuk mencoba mencari solusi dari konflik tersebut secara profesional. Yang saya lihat sekarang adalah staf berusaha mengatasi konflik melalui email yang berbalas-balasan. Staf menggunakan email untuk melampiaskan rasa frustrasi mereka, tapi

apakah ini menyelesaikan masalah? Saya lebih memilih cara penyelesaian konflik dengan duduk bersama-sama di satu meja dan membicarakan masalah tersebut secara terbuka dan kita cari solusinya bersama. Kadang-kadang konflik yang terjadi yang dibicarakan melalui email, sama sekali tidak menyelesaikan masalah. Contohnya: seseorang menulis email bermaksud mengajak staf lain untuk mengikuti kegiatan *team building*. Staf lain membalas email tersebut dengan mengatakan bahwa dia tidak bisa ikut tanpa menyebutkan alasannya. Hal ini dapat menyebabkan timbulnya berbagai persepsi akan tidak ikutnya orang tersebut, bisa positif dan bisa negatif. Jadi menurut saya jika ada hal yang penting lebih baik komunikasi itu dilakukan dengan tatap muka.

8. Bagaimana dengan konflik internal?

**Jawaban:** Pada waktu saya baru tiba disini, ada beberapa orang staf saya sedang mengalami konflik. Yang mengagetkan saya, para staf ini berasal dari latar belakang negara, budaya bahkan agama yang sama. Namun tetap saja mengalami konflik. Kemudian saya undang mereka bertiga untuk duduk bersama dan menyelesaikan konflik ini. Setelah usaha saya yang kedua, baru saya berhasil membantu mereka menyelesaikan konflik tersebut. Menurut saya, ini bukan masalah perbedaan budaya lagi. Tapi lebih karena masalah pribadi. Saya rasa organisasi ini berubah banyak sekali dari beberapa tahun lalu sewaktu saya bekerja disini. Pada masa lalu, konflik timbul karena masalah antar negara, masalah politik, sehingga masih dapat dirasakan sedikit ketegangan pada saat bekerja. Hal ini dapat dimengerti. Menurut saya, konflik yang terjadi sekarang adalah lebih karena perbedaan karakter masing-masing individu, bukan karena perbedaan latar belakang negara dan budaya lagi. Saya juga memperhatikan adanya *gap* atau jurang pembatas antara ORS dan LRS seperti misalnya pada saat staf makan siang di kantin. Saya melihat para karyawan duduk berkelompok menurut negaranya masing-masing. ORS tidak bercampur dengan LRS. Dan juga pada saat ada acara kantor. Saya melihat ada jarak antara ORS dan LRS. Saya berusaha untuk mempromosikan kebersamaan semua pihak. Komunikasi juga merupakan isu disini. Kita harus



dapat berkomunikasi dengan baik dengan semua pihak. Apa yang dipikirkan orang lain tentu berbeda dengan yang kita pikir sehingga terjadilah perbedaan persepsi. Tidak ada yang salah dengan duduk dengan teman anda untuk makan siang bersama, tapi yang saya lihat mereka duduk berkelompok dengan teman-teman dari negaranya sendiri dan bicara dengan bahasa mereka masing-masing. Saya merasa tidak nyaman dengan hal ini.

9. Apakah anda pernah mengubah sikap anda untuk berusaha mengikuti budaya setempat?

**Jawaban:** Iya. Saya membiasakan diri dengan kebiasaan disini seperti misalnya memanggil dengan sebutan Bapak atau Ibu. Saya sangat berusaha untuk menyesuaikan dengan budaya setempat.

10. Apakah menurut anda ASEC adalah organisasi yang menganut sistem hirarkis?

**Jawaban:** Saya harus mengatakan saya tidak suka dengan hirarkisme. Beberapa orang percaya akan sistem ini karena mereka ingin menegaskan bahwa mereka adalah orang-orang yang berperan penting, beberapa orang memilih sistem ini karena mempermudah pekerjaan mereka, mereka jadi tahu siapa yang harus dihubungi. Saya tidak suka dengan sistem ini karena yang mendapatkan penghargaan biasanya adalah orang-orang yang berada di jajaran atas, padahal yang mengerjakan pekerjaan mereka adalah orang-orang di jajaran bawah. Jika anda adalah pemimpin yang baik, anda harus memberi contoh yang baik sehingga bawahan anda akan meneladani anda. Bukan hanya mendelegasikan pekerjaan kepada bawahan anda.

11. Apakah anda pernah mengalami gegar budaya di ASEC?

**Jawaban:** Saya tidak mengalami gegar budaya dalam konteks budaya setempat atau budaya Indonesia, tapi saya mengalami gegar budaya organisasi. Saya mendapati ada beberapa staf yang kerap mengulangi perbuatan yang salah walaupun mereka tahu bahwa itu hal yang salah. Contohnya, dalam suatu rapat, ada beberapa orang yang suka berbicara

tapi sayangnya pembicaraannya tidak ada isinya. Ada berbagai karakter individu yang menarik di ASEC. Salah satunya adalah orang-orang yang berasal dari budaya tertentu yang tidak suka berbagi informasi karena informasi dianggap sebagai hal yang penting.

12. Apakah anda merasa nilai budaya anda terancam bekerja di lingkungan lintas budaya seperti ASEC?

**Jawaban:** Saya rasa tidak. Intinya adalah saya selalu berusaha untuk mengerti bahwa orang lain memiliki persepsi yang berbeda dengan saya. Jadi saya tidak pernah merasa bahwa adanya perbedaan nilai dapat mengancam nilai-nilai yang saya percayai.

13. Apakah anda berpikir bahwa ASEC memperlakukan semua stafnya dengan adil atau ada tendensi bahwa kelompok budaya tertentu mendapatkan perlakuan lebih baik?

**Jawaban:** Sebenarnya bukan kelompok budaya tertentu ya. Sejujurnya, ada satu hal yang mengecewakan saya, dulu di jaman saya bekerja disini, status karyawan adalah karyawan tetap, tapi sekarang semua karyawan adalah karyawan kontrak. Ada satu hal lagi yang saya perhatikan bahwa adanya perlakuan ORS terhadap LRS. Pada saat perjalanan dinas atau rapat, karyawan LRS hanya bertanggungjawab untuk urusan logistik. Ini menurut saya tidak benar. Memang LRS memulai pekerjaan dari level pemula tapi mereka perlahan-lahan harus belajar untuk mendapat tanggungjawab lebih.

14. Menurut anda apakah perlu diadakan seminar atau kegiatan mengenai lintas budaya di ASEC?

**Jawaban:** Mungkin tidak berupa kursus atau seminar tapi lebih berupa *team building*. Sebaiknya ada inisiatif dari masing-masing departemen untuk mengorganisir kegiatan bersama.

15. Hal apa yang menurut anda penyebab utama timbulnya konflik di ASEC?

**Jawaban:** Menurut saya penyebab utamanya adalah komunikasi yang buruk. Ketika kita berkomunikasi dengan orang lain, selalu ada asumsi dalam pikiran mengenai orang lain tersebut sebelum kita memulai pembicaraan, masalahnya jika asumsi ini tidak tertuangkan dengan baik dalam suatu komunikasi maka hubungan kerja akan menjadi tidak baik. Kita harus mengerti latar belakang dari lawan bicara kita. Maka dari itu komunikasi itu harus dijaga agar kita semua berada di jalur yang benar.

16. Apakah anda dapat membantu saya untuk mensteriotipekan staf dari negara-negara ASEAN menurut pandangan pribadi anda?

**Jawaban:** Ini bukan pertanyaan yang mudah untuk dijawab, tapi saya akan menjawab berdasarkan pengalaman pribadi saya. Menurut saya, rekan-rekan dari Indonesia, terbagi lagi menjadi beberapa bagian seperti misalnya orang Jawa lebih halus, sementara orang Ambon atau orang lebih terbuka dan lantang jika berbicara. Bangsa Vietnam selalu berusaha untuk selangkah lebih maju, karena mungkin sebagai anggota ASEAN yang paling muda, mereka ingin menunjukkan kontribusi mereka. Staf dari Malaysia biasanya memiliki isu kompetitif dengan staf dari Singapura, hal ini cenderung didasari oleh kepentingan politik antar negara. Bangsa Thailand sama dengan Laos, mereka tidak suka banyak bicara, juga staf dari Myanmar dan Cambodia. Namun ada juga yang bersikap agresif. Brunei, saya dapat menggambarkan rekan-rekan saya suka bersikap netral dan ikut dengan pihak mayoritas. Sementara bangsa Filipina, mereka suka bicara.

## TRANSKRIP

### Sumber Informasi dari Wawancara

#### Data Umum

- Nama Informan : Informan 2
- Jenis Kelamin : Perempuan
- Negara Asal : Indonesia
- Tipe Kepegawaian/Jabatan : LRS/Staf Teknis
- Hari/Tanggal Wawancara : 26 Juni 2012

#### Pertanyaan dan Jawaban

1. Berapa lama anda bekerja di Sekretariat ASEAN (ASEAN Secretariat/ASEC)?

**Jawaban:** 2 tahun

2. Anda dapat berbicara dengan bahasa apa?

**Jawaban:** Inggris dan Indonesia

3. Apakah anda pernah melakukan perjalanan ke luar negeri?

**Jawaban:** Saya pernah belajar dan bekerja di luar negeri selama kurang lebih 5 tahun. Saya pernah sekolah di Amerika dan bekerja di Thailand.

4. Sejak pertama anda bergabung bekerja untuk ASEC, apakah anda mengalami kesulitan untuk beradaptasi dengan para staf yang berbeda budaya?

**Jawaban:** Tidak terlalu. Menurut saya adalah hal normal bahwa kemanapun anda pergi, anda harus berusaha untuk menyesuaikan diri anda dengan lingkungan yang baru.

5. Apakah anda pernah mengalami masalah komunikasi dengan staf lain yang berbeda negara?

**Jawaban:** Ada masalah komunikasi dengan beberapa orang tertentu yang berbeda negara. Hal ini disebabkan oleh karena kemampuan berbahasa Inggris atau karena masalah pribadi. Pasti setiap orang memiliki persepsi, karakter, cara kerja yang berbeda satu sama lain sehingga perbedaan persepsi pasti ada sehingga terjadinya salah pengertian dan lain-lain.

6. Apakah anda dapat melihat keanekaragaman budaya di ASEC?

**Jawaban:** Ada perbedaan tentunya. Seperti misalnya kita memiliki atasan yang berbeda budaya, tentu karakter dan cara kerjanya berbeda dengan saya sebagai orang Indonesia. Ada beberapa hal misalnya pengalaman saya pada saat rapat dengan staf proyek dari negara Jerman, mereka tampaknya pada saat mengatur jadwal sangat detail dan teratur, jadi persepsi mereka terhadap waktu itu berbeda dengan kita. Kalau dari Filipin mereka lebih berani bicara, sementara dari negara-negara lain lebih banyak diam.

7. Apakah anda pernah berusaha untuk beradaptasi dengan kebudayaan setempat?

**Jawaban:** Tentunya. Karena dengan bekerja di ASEC, tentunya kita harus mempelajari bagaimana cara berkomunikasi dan cara bekerja organisasi ini. Seperti misalnya disini sangat hirarkis, jadi tidak mudah untuk berbicara dengan orang-orang yang levelnya berbeda. Harus menunjukkan hormat dan sangat hati-hati dengan orang yang levelnya di atas kita.

8. Apakah hal ini mewakili budaya sekelompok orang tertentu?

**Jawaban:** Tampaknya tidak, ini mewakili budaya organisasi.

9. Apakah negara anda bersifat individualis atau kolektif?

**Jawaban:** Kolektif

10. Apakah anda pernah mengalami kesulitan pada saat akan menyampaikan pendapat anda?

**Jawaban:** Tidak pernah. Saya selalu berusaha untuk menyampaikan pendapat saya tapi tentu dengan memperhatikan situasi dan kondisi. Tetapi selama ini saya tidak pernah mengalami kesulitan untuk itu.

11. Apakah anda pernah mengalami gegar budaya?

**Jawaban:** Pernah. Misalnya seperti misalnya saya datang dari organisasi yang lebih terbuka sifatnya, tidak terlalu banyak level-level seperti di ASEC. Masuk ke dalam organisasi seperti ASEC yang berbeda level sehingga kita harus berhati-hari sekali, selain itu ada juga kelompok *Permanent Representative* yang levelnya beda lagi sehingga harus membiasakan diri terhadap struktur itu.

12. Apakah anda pernah mengubah sikap anda untuk berusaha mengikuti budaya setempat?

**Jawaban:** Ya pernah. Misalnya seperti dalam komunikasi melalui email, ada kultur yang berbeda yang harus saya ikuti.

13. Apakah anda merasa budaya anda lebih baik dari budaya yang lain?

**Jawaban:** Saya rasa semua budaya memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing

14. Apakah anda merasa nyaman bekerja dan bergaul di organisasi multikultural seperti ASEC?

**Jawaban:** Ya saya merasa nyaman saja tapi terus terang pergaulan saya masih terbatas mengingat saya baru 2 tahun di ASEC.

15. Apakah anda lebih merasa nyaman bila bekerja dengan orang-orang dengan latar belakang budaya yang sama?

**Jawaban:** Tidak, justru saya lebih memilih untuk bekerja dengan orang-orang dari latar belakang berbeda, sehingga saya dapat belajar sesuatu yang baru dari mereka

16. Apakah anda berpendapat bahwa sekelompok orang dari budaya tertentu lebih sering menimbulkan masalah dibanding kelompok lain?

**Jawaban:** Tidak jika berdasarkan budaya. Saya rasa ini lebih menyangkut hal personal, bukan karena budayanya tapi karena individunya.

17. Apakah anda pernah berada dalam situasi dimana ada orang-orang yang berbicara dengan bahasa yang anda tidak mengerti?

**Jawaban:** Pernah. Saya merasa diacuhkan tetapi tidak apa-apa, kalau memang saya ingin tahu apa yang dibicarakan, saya akan tanya.

18. Apakah anda merasa percaya diri dan nyaman bila sedang berkomunikasi dengan orang dari budaya lain?

**Jawaban:** Nyaman tetapi tetap berhati-hati karena kita tidak tahu apa yang bisa menyinggung mereka. Biasanya kalau berteman dengan orang yang berbeda budaya, kita akan berusaha setenang mungkin, senetral mungkin, sampai mengenal lebih jauh orangnya baru bisa dapat bersikap bebas.

19. Apakah anda memiliki teman yang berbeda budaya di kantor?

**Jawaban:** Iya ada dari Filipin terutama. Kita berteman juga di luar kantor.

20. Apakah anda fleksibel beradaptasi dengan lingkungan baru?

**Jawaban:** Cukup fleksibel.

21. Apakah anda aktif mengikuti kegiatan kantor?

**Jawaban:** Tidak terlalu. Saya pernah datang pada saat pesta tahun baru, pesta perpisahan dan lain-lain. Biasanya saya hanya datang sebentar. Saya datang karena merasa berkewajiban untuk datang.

22. Apakah anda pernah mengalami konflik dengan rekan anda?

**Jawaban:** Tidak.

23. Apakah anda dapat membantu saya untuk mensteriotipekan staf dari negara-negara ASEAN menurut pandangan pribadi anda?

**Jawaban:** Bangsa saya dan Myanmar memiliki kesamaan yaitu biasanya lebih berhati-hati dalam tindakan. Bangsa Filipina suka berbicara terang-terangan. Saya merasa bangsa Singapura adalah pekerja keras. Saya kurang tahu mengenai karakter Laos, Malaysia, Brunei dan Kamboja. Rekan-rekan dari Thailand umumnya tertutup. Walaupun ramah tapi tidak akan membiarkan orang asing masuk ke dalam kehidupan pribadinya. Sementara Vietnam karakternya keras.

24. Apakah anda pernah merasa emosi pada saat berbeda dengan orang yang berbeda budaya?

**Jawaban:** Pernah. Saya rasa karena penggunaan bahasa yang kurang jelas, dan kadang-kadang orang ini terlalu banyak bicara sehingga tidak mendengarkan apa yang kita katakan.

25. Apakah konflik antar negara mempengaruhi hubungan anda dengan rekan dari negara lain?

**Jawaban:** Tidak ada pengaruhnya bagi saya.

26. Apakah anda merasa nilai-nilai budaya anda terancam karena berada di lingkungan lintas budaya?

**Jawaban:** Tidak.

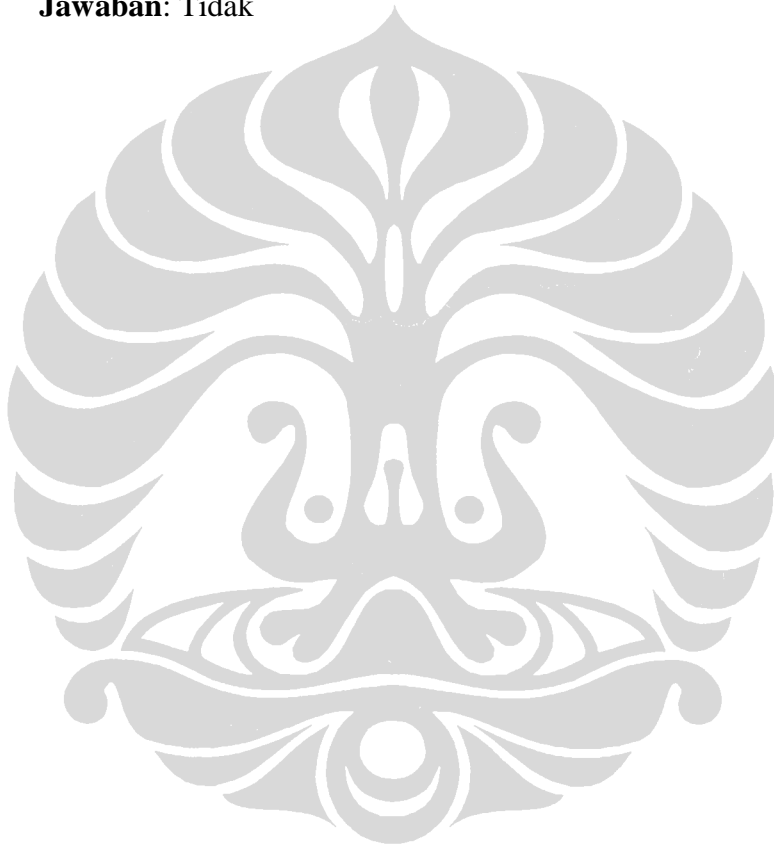


27. Apakah anda berpikir bahwa ASEC memperlakukan semua stafnya dengan adil atau ada tendensi bahwa kelompok budaya tertentu mendapatkan perlakuan lebih baik?

**Jawaban:** Saya rasa hanya ada perbedaan soal tunjangan antara staf ORS dan LRS, selain itu tidak ada.

28. Apakah anda pernah mengalami konflik dengan pimpinan atau teman kerja yang berbeda budaya?

**Jawaban:** Tidak



## TRANSKRIP

### Sumber Informasi dari Wawancara

#### Data Umum

- Nama Informan : Informan 3
- Jenis Kelamin : Perempuan
- Negara Asal : Vietnam
- Tipe Kepegawaian/Jabatan : ORS/Staf Senior
- Hari/Tanggal Wawancara : 26 Juni 2012

#### Pertanyaan dan Jawaban

1. Berapa lama anda bekerja di Sekretariat ASEAN (ASEAN Secretariat/ASEC)?

**Jawaban:** 5 tahun

2. Anda dapat berbicara dengan bahasa apa?

**Jawaban:** Inggris dan Vietnam

3. Apakah anda pernah melakukan perjalanan ke luar negeri?

**Jawaban:** Ya, saya pernah bersekolah di Amerika dan bekerja di berbagai perusahaan dan juga organisasi di berbagai negara di Asia.

4. Sejak pertama anda bergabung bekerja untuk ASEC, apakah anda mengalami kesulitan untuk beradaptasi dengan para staf yang berbeda budaya?

**Jawaban:** Tidak. Karena saya terbiasa bekerja di organisasi lintas budaya sebelumnya. Apalagi menurut saya karyawan di ASEC rata-rata karakternya kurang lebih sama.

5. Apakah anda pernah mengalami masalah komunikasi dengan staf lain yang berbeda negara?

**Jawaban:** Ya pernah. Biasanya karena masalah komunikasi. Kadang-kadang apa yang berusaha saya sampaikan tidak dapat dimengerti oleh lawan bicara saya.

6. Apakah anda dapat melihat keanekaragaman budaya di ASEC?

**Jawaban:** Ya. Secara fisik memang tidak terlalu terlihat perbedaan sebab karakter orang ASEAN kurang lebih sama. Namun kita dapat membedakan melalui aksen dan cara berbicara pada saat kita berkomunikasi.

7. Apakah anda pernah berusaha untuk beradaptasi dengan kebudayaan setempat?

**Jawaban:** Tentu. Pada dasarnya saya orang yang menyenangi hal-hal yang baru, termasuk di dalamnya mempelajari budaya orang lain yang menarik buat saya.

8. Apakah negara anda bersifat individualis atau kolektif?

**Jawaban:** Kolektif

9. Apakah anda pernah mengalami kesulitan pada saat akan menyampaikan pendapat anda?

**Jawaban:** Tidak. Saya rasa rekan-rekan kerja saya di ASEC cukup terbuka untuk menerima pendapat orang lain. Walaupun hal ini tidak berlaku untuk semua orang. Ada juga orang-orang yang tidak suka bila pendapatnya dibantah, namun biasanya hal ini tidak diungkapkan.

10. Apakah anda pernah mengalami gegar budaya?

**Jawaban:** Tidak. Karena seperti yang saya katakan tadi, saya terbiasa bekerja di organisasi lintas budaya dan pernah bekerja di Indonesia dulu untuk waktu yang cukup lama jadi tidak terlalu kaget dengan perbedaan budaya.

11. Apakah anda pernah mengubah sikap anda untuk berusaha mengikuti budaya setempat?

**Jawaban:** Ya pernah. Bagi saya bila saya hal tersebut baik adanya tidak menutup kemungkinan saya juga akan mengikutinya.

12. Apakah anda merasa budaya anda lebih baik dari budaya yang lain?

**Jawaban:** Tentu tidak Menurut saya setiap hal pasti ada dua sisi, positif dan negatif, begitu juga halnya dengan budaya.

13. Apakah anda merasa nyaman bekerja dengan orang-orang dari budaya lain?

**Jawaban:** Ya. Saya merasa lebih nyaman bekerja dengan orang-orang dari budaya lain karena dengan demikian memberikan kesempatan saya untuk belajar akan budaya mereka dan saya senang akan hal-hal yang baru, menambah motivasi saya dalam bekerja.

14. Apakah anda lebih merasa nyaman bila bekerja dengan orang-orang dengan latar belakang budaya yang sama?

**Jawaban:** Tidak juga. Bagi saya tidak masalah untuk bekerja dengan siapa saja selama mereka bisa bersikap profesional.

15. Apakah anda mau mempelajari budaya lain?

**Jawaban:** Tentu. Walaupun saya sudah cukup familiar dengan budaya negara-negara ASEAN karena saya sering melakukan perjalanan dinas ke negara-negara ini sebelum saya bekerja di di ASEC tapi menurut saya untuk belajar tidak pernah ada kata selesai, setiap hari pasti ada hal baru yang bisa saya pelajari dari rekan-rekan saya yang berbeda budaya.

16. Apakah anda berpendapat bahwa sekelompok orang dari budaya tertentu lebih sering menimbulkan masalah dibanding kelompok lain?

**Jawaban:** Saya rasa lebih kepada perbedaan tunjangan yang diterima oleh staf ekspat dan staf lokal.

17. Apakah anda pernah berada dalam situasi dimana ada orang-orang yang berbicara dengan bahasa yang anda tidak mengerti?

**Jawaban:** Sering dan hal ini tidak menjadi masalah selama bukan saya yang menjadi topik bahasannya. Namun biasanya kalau berlangsung lama, saya akan melihat perlunya saya berada di ruangan itu.

18. Apakah anda merasa percaya diri dan nyaman bila sedang berkomunikasi dengan orang dari budaya lain?

**Jawaban:** Ya. Tetapi saya juga berusaha untuk menjaga sikap saya karena saya tidak ingin orang lain tersinggung dengan perkataan atau perbuatan saya.

19. Apakah anda memiliki teman yang berbeda budaya di kantor?

**Jawaban:** Iya. Saya mempunyai teman dekat dari ingapura, Malaysia dan Indonesia.

20. Apakah anda fleksibel beradaptasi dengan lingkungan baru?

**Jawaban:** Ya.

21. Apakah anda aktif mengikuti kegiatan kantor?

**Jawaban:** Tentu pernah. Kadang2 saya memang datang karena keinginan sendiri untuk bertemu dengan teman2 dari divisi lain, kadang2 karena saya merasa berkewajiban untuk datang.

22. Apakah anda pernah mengalami konflik di ASEC?

**Jawaban:** Pernah. Waktu itu saya mengalami sedikit masalah dengan rekan yang berbeda negara karena berbeda persepsi pada saat sedang membahas suatu hal pada saat rapat. Sehingga sempat merasa emosi, namun pada akhirnya kami dapat menyelesaikan konflik tersebut.

23. Apakah anda dapat membantu saya untuk mensteriotipekan staf dari negara-negara ASEAN menurut pandangan pribadi anda?

**Jawaban:**Menurut saya, rekan-rekan dari Indonesia umumnya bersikap bersahabat. Dari Malaysia, mereka senang berbicara. Dari Myanmar cenderung pendiam. Dari Cambodia, sama seperti Myanmar, mereka cenderung pendiam dan tidak banyak bicara juga. Dari Filipina, mereka biasanya berani mengungkapkan apa yang ada dalam pikiran mereka sementara dari Thailand suka bersikap tertutup. Selain itu saya kurang familiar.

24. Apa penyebab konflik yang lain menurut anda?

**Jawaban:** Komunikasi yang buruk. Karena bahasa Inggris bukan merupakan bahasa ibu bagi sebagian besar negara2 di asean sehingga kadang-kadang hal ini menjadi kendala pada saat berkomunikasi.

25. Apakah konflik antar negara mempengaruhi hubungan anda dengan rekan dari negara lain?

**Jawaban:**Tidak. Apa yang terjadi di negara saya, tidak berpengaruh pada pekerjaan saya karena saya selalu berusaha untuk bersikap profesional dan tidak mau terpengaruh dengan hal-hal seperti ini.

26. Apakah anda merasa nilai-nilai budaya anda terancam karena berada di lingkungan lintas budaya?

**Jawaban:**Tidak. Saya tidak merasa terancam melainkan saya merasa budaya yang diperkaya dengan budaya lain yang saya pelajari selama saya bekerja di ASEC.

27. Apakah menurut anda asean perlu mengadakan pelatihan atau kursus mengenai cara bekerja di komunitas lintas budaya?

**Jawaban:**Saya rasa perlu, karena tidak semua stafASEAN datang dari lingkungan lintas budaya sebelumnya, sehingga mungkin mereka mengalami kesulitan untuk beradaptasi dengan lingkungan ASEAN yang lintas budaya.

Paling tidak ASEC harus mengadakan induksi atau orientasi komunikasi lintas budaya bagi karyawan baru. Selain itu saya *team building* harus diadakan secara berkala agar timbulnya semangat kebersamaan yang lebih erat antara sesama karyawan ASEC.

28. Apakah anda dapat memberikan masukan kepada karyawan ASECapa yang dibutuhkan untuk bekerja di lingkungan lintas budaya?

**Jawaban:** Anda harus berpikiran terbuka dan mengerti bahwa latar belakang budaya tiap orang mempengaruhi cara berpikir, cara bekerja dan cara berkomunikasi seseorang dan kita harus menghargai perbedaan tersebut.

29. Apakah anda menghindari politik dan gosip di kantor?

**Jawaban:** Sebenarnya saya tidak tertarik dengan kedua hal ini, namun kadang-kadang saya berada di waktu dan tempat yang salah sehingga saya tidak dapat menghindari.

30. Bagaimana menurut anda, tingkat kemampuan karyawan disini apakah mereka mampu untuk berhubungan lintas budaya?

**Jawaban:** Menurut saya rata-rata karyawan di ASEC memiliki kemampuan komunikasi lintas budaya yang setara. Mungkin karena masing-masing juga memiliki latar belakang pernah bekerja di lingkungan lintas budaya sebelumnya, jadi tidak mengalami kesulitan untuk beradaptasi di ASEC.

## TRANSKRIP

### Sumber Informasi dari Wawancara

#### Data Umum

- Nama Informan : Informan 4
- Jenis Kelamin : Perempuan
- Negara Asal : Filipina
- Tipe Kepegawaian/Jabatan : ORS/Deputi Direktur
- Hari/Tanggal Wawancara : 20 Juni 2012

#### Pertanyaan dan Jawaban

1. Berapa lama anda bekerja di Sekretariat ASEAN (ASEAN Secretariat/ASEC)?

**Jawaban:** 6 bulan

2. Anda dapat berbicara dengan bahasa apa?

**Jawaban:** Inggris, Tagalog dan Mandarin

3. Apakah anda pernah melakukan perjalanan ke luar negeri?

**Jawaban:** Ya, Saya pernah bekerja di Sri Lanka selama 2 tahun dan Vietnam 4 tahun.

4. Sejak pertama anda bergabung bekerja untuk ASEC, apakah anda mengalami kesulitan untuk beradaptasi dengan para staf yang berbeda budaya?

**Jawaban:** Tidak. Saya membutuhkan waktu kurang lebih selama 2 bulan untuk menyesuaikan diri dengan pekerjaan saya, tapi tidak dengan lingkungan. Saya tidak butuh waktu lama-lama untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan di ASEC.



5. Apakah anda mengalami gegar budaya?

**Jawaban:** Iya saya mengalami gegar budaya akan budaya organisasi ASEC.

6. Apakah anda pernah mengubah sikap anda untuk berusaha mengikuti budaya setempat?

**Jawaban:** ASEC adalah organisasi yang hirarkis. Saya kemudian menyadari di ASEC adalah tidak pantas untuk langsung mendekati seseorang, harus ada alasan jelas mengapa kita melakukan itu, dan apakah itu pantas untuk melakukan itu.

7. Apakah negara anda bersifat individualis atau kolektif?

**Jawaban:** Kolektif.

8. Apakah anda fleksibel beradaptasi dengan lingkungan baru?

**Jawaban:** Ya.

9. Apakah anda dapat melihat keanekaragaman budaya di ASEC?

**Jawaban:** Tentu. Karena pertama adalah adanya perbedaan suku bangsa. Contohnya, orang-orang dari Singapura memiliki cara menyelesaikan masalah yang berbeda dengan orang-orang dari Filipina. Saya sangat mengerti karakter orang Filipin, maka dari itu saya dapat mengatakan bahwa saya tahu bagaimana orang Filipina mengatasi masalah dan bagaimana menghadapi konflik, Bahkan pada saat mereka mengalami kesuksesan. Saya tidak terlalu sering berhubungan dengan orang dari Malaysia sebelumnya, jadi saya kurang mengerti mengenai karakter mereka.

10. Apakah anda merasa nyaman bekerja dengan orang-orang dari budaya lain?

**Jawaban:** Saya rasa ASEC memiliki satu budaya yang sama yaitu hirarkis - tanpa mengesampingkan latar belakang budaya masing-masing karyawan,

11. Apakah anda mau mempelajari budaya lain?

**Jawaban:** Tentu.

12. Apakah anda berpendapat bahwa sekelompok orang dari budaya tertentu lebih sering menimbulkan masalah dibanding kelompok lain?

**Jawaban:**Menurut saya memang ada orang-orang yang sulit untuk diajak bekerja daripada yang lainnya. Tapi ini bukan berarti mereka pantas untuk diperlakukan dengan tidak baik.

13. Apakah anda pernah berada dalam situasi dimana ada orang-orang yang berbicara dengan bahasa yang anda tidak mengerti?

**Jawaban:** Setiap saat apalagi waktu saya ada di Vietnam. Dan di ASEC, teman-teman seruangan saya sering berbicara dengan bahasa Indonesia karena kebanyakan mereka adalah orang Indonesia. Saya sudah terbiasa dengan hal ini, dan tidak merasa tersinggung.

14. Apakah anda dapat membantu saya untuk mensteriotipekan staf dari negara-negara ASEAN menurut pandangan pribadi anda?

**Jawaban:**

15. Apakah anda pernah mengubah sikap anda untuk berusaha mengikuti budaya setempat?

**Jawaban:**Iya misalnya memanggil dengan panggilan Bapak atau Ibu. Tapi hal ini lebih merupakan budaya Indonesia dan bukan budaya ASEC.Juga karena para karyawan pendukung merupakan staf lokal.

16. Apakah anda pernah mengalami gegar budaya?

**Jawaban:** Ya pernah. Tetapi lebih karena organisasinya dan bukan karena karyawannya.Jadi terlalu relevan dengan pertanyaan anda.

17. Apakah anda merasa percaya diri dan nyaman bila sedang berkomunikasi dengan orang dari budaya lain?

**Jawaban:** Tentu. Saya termasuk orang yang senang bergaul dengan banyak orang.

18. Apakah anda memiliki teman yang berbeda budaya di kantor?

**Jawaban:** Tentu. Walaupun saya baru beberapa bulan di ASEC tetapi saya sudah memiliki banyak teman dari berbagai negara.

19. Apakah anda aktif mengikuti kegiatan kantor?

**Jawaban:** Selama saya bekerja disini, baru sekali ada acara kantor dan saya menghadirinya karena saya memang ingin melihat acaranya dan berkenalan dengan rekan-rekan dari divisi lain di ASEC.

20. Apakah anda pernah mengalami konflik di ASEC?

**Jawaban:** Belum ada yang signifikan, hanya perbedaan pendapat saja dengan rekan kerja.

21. Apa penyebab konflik yang lain menurut anda?

**Jawaban:** Saya penyebabnya nomor satu adalah tingkat stress akibat beban kerja.

22. Apakah konflik antar negara mempengaruhi hubungan anda dengan rekan dari negara lain?

**Jawaban:** Tidak pernah.

23. Apakah anda merasa nilai-nilai budaya anda terancam karena berada di lingkungan lintas budaya?

**Jawaban:** Tidak

24. Apakah anda berpikir bahwa ASEC memperlakukan semua stafnya dengan adil atau ada tendensi bahwa kelompok budaya tertentu mendapatkan perlakuan lebih baik?

**Jawaban:** Tidak sampai saat ini sejauh pengamatan saya ya.

25. Apakah menurut anda asec perlu mengadakan pelatihan atau kursus mengenai cara bekerja di komunitas lintas budaya?

**Jawaban:** *Team Building* saya rasa lebih tepat.

26. Apakah anda dapat memberikan masukan kepada karyawan ASECapa yang dibutuhkan untuk bekerja di lingkungan lintas budaya?

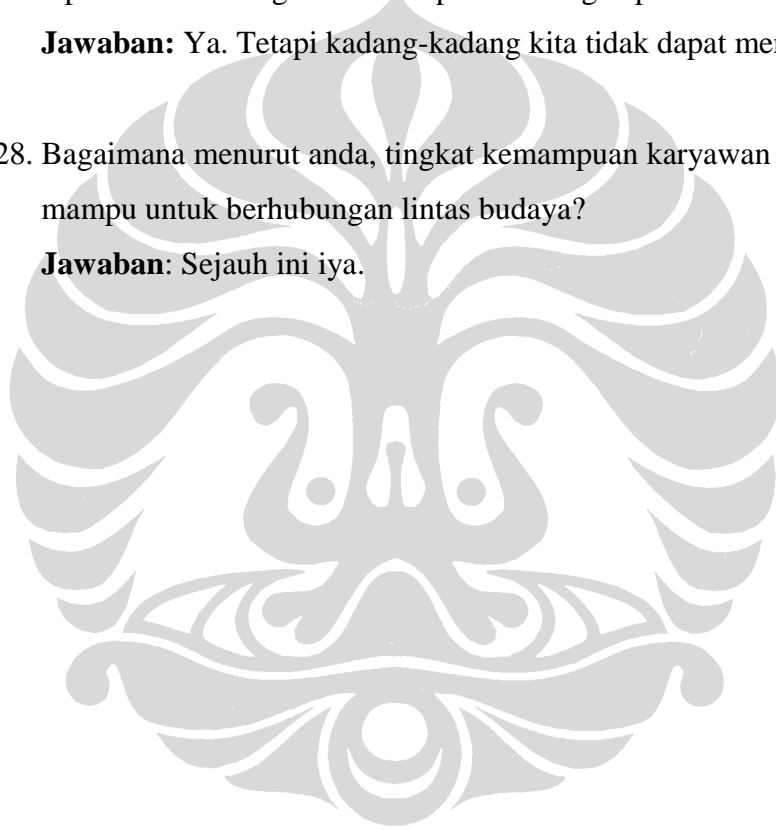
**Jawaban:** Harus berpikiran terbuka dan fleksibel.

27. Apakah anda menghindari dari politik dan gosip di kantor?

**Jawaban:** Ya. Tetapi kadang-kadang kita tidak dapat menghindari dari hal itu.

28. Bagaimana menurut anda, tingkat kemampuan karyawan disini apakah mereka mampu untuk berhubungan lintas budaya?

**Jawaban:** Sejauh ini iya.



## TRANSKRIP

### Sumber Informasi dari Wawancara

#### Data Umum

- Nama Informan : Informan 5
- Jenis Kelamin : Laki-laki
- Negara Asal : Malaysia
- Tipe Kepegawaian/Jabatan : ORS/Deputi Direktur
- Hari/Tanggal Wawancara : 12 Juni 2012

#### Pertanyaan dan Jawaban

1. Berapa lama anda bekerja di Sekretariat ASEAN (ASEC)?

Jawaban: 7 years

2. Anda bisa berbicara bahasa apa?

**Jawaban:** Sedikit Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Bahasa Malaysia dan Chinese Mandarin

3. Sejak pertama anda bergabung bekerja untuk ASEC apakah anda mengalami kesulitan untuk beradaptasi dengan staf yang berbeda budaya?

**Jawaban:** Hanya untuk masalah rokok. Saya terbiasa bekerja di organisasi yang bebas rokok. Hal ini terkait dengan budaya juga. Tapi anggapan saya ini adalah organisasi regional harusnya budaya bebas rokok diterapkan dengan tegas disini.

4. Apakah anda pernah mengalami masalah komunikasi dengan staf lain yang berbeda budaya?

**Jawaban:** Tidak ada masalah. Waktu bekerja di Malaysia, perusahaan saya bergerak di bidang konsultasi untuk melibatkan sejumlah negara jadi kami memiliki tim yang anggotanya berasal dari berbagai negara.

5. Apakah anda pernah mengalami gegar budaya?

**Jawaban:** Tidak.

6. Apakah anda pernah mengubah sikap anda untuk berusaha mengikuti budaya setempat?

**Jawaban:** Kadang-kadang. Saya tidak yakin bagaimana anda menyebut budaya setempat, tapi saya pernah mendatangi pertunjukan budaya, tapi tidak banyak kegiatan budaya di Jakarta. Contoh lain di ASEC saya mengikuti kebiasaan setempat untuk memanggil dengan sebutan bapak atau ibu. Iya pastinya. Karena untuk bekerja di organisasi ini harus dapat mengikuti standar bekerja di organisasi ini. Misalnya disini sangat hirarkis, sehingga tampaknya tidak mudah untuk bekerja dengan orang yang levelnya lebih tinggi. Kita harus menunjukkan rasa hormat dan berhati-hati dalam bersikap dengan orang yang levelnya lebih tinggi daripada kita.

7. Apakah anda fleksibel beradaptasi dengan lingkungan baru?

**Jawaban:** Iya.

8. Apakah anda dapat melihat keanekaragaman budaya di ASEC?

**Jawaban:** Pada awalnya tidak, tapi seiring dengan perjalanan waktu, bisa. Dalam kasus saya, kurang lebih saya butuh 1 – 2 tahun. Karena bertemu orang, berbicara dengan orang adalah berbeda dengan benar-benar sejalan dengan mereka, dan bekerja sama itu berbeda dengan bercakap-cakap dengan santai. Yang paling terlihat adalah perbedaan bahasa. Yang kedua, kita menganut agama yang berbeda. Kita juga tidak memiliki warganegara yang sama. Kita juga memiliki minat yang berbeda.

9. Apakah anda mau mempelajari budaya lain?

**Jawaban:** Tentu. Kadang-kadang saya belajar kata-kata yang berbeda dari budaya yang berbeda. Seperti misalnya tipikal orang Indonesia dan orang Vietnam itu seperti apa? Makanan apa yang mereka sukai? Tempat seperti apa yang diinginkan bila akan meninggal nanti? Karena pada dasarnya kita adalah

warga Negara ASEAN, kita juga ingin tahu tentang negara asean lainnya. Caranya hanya bertanya langsung dengan rekan-rekan kerja berbeda negara.

10. Apakah anda lebih merasa nyaman bila bekerja dengan orang-orang dengan latar belakang budaya yang sama?

**Jawaban:** Menurut saya, lebih menarik untuk bekerja dengan orang dengan latar belakang berbeda. Orang-orang dengan latar belakang sama memiliki kecenderungan untuk merasa tahu satu sama lain walaupun anda akan lebih mudah untuk berbicara mengenai hal tertentu.

11. Apakah menurut anda ada sekelompok orang yang suka berbuat onar dan tidak layak untuk diperlakukan dengan baik?

**Jawaban:** Menurut saya, orang memiliki memiliki sikap yang berbeda, kadang-kadang salah pengertian terjadi karena orang memiliki latar belakang berbeda. Kurangnya pengertian antara satu sama lain yang menyebabkan terjadinya hal ini. Tapi lepas dari itu, menurut saya orang tidak boleh diperlakukan dengan cara yang negatif.

12. Apakah anda pernah berada dalam situasi dimana ada orang-orang yang berbicara dengan bahasa yang anda tidak mengerti?

**Jawaban:** Menurut saya, sekumpulan orang-orang yang berbeda budaya pada saat bertemu, harus menggunakan bahasa yang sama yang semua orang mengerti. Saya tidak merasa tersinggung tapi menurut lebih pantas bila digunakan bahasa yang dapat dimengerti oleh semua orang. Hal ini pernah terjadi disini, pada saat rapat misalnya. Biasanya saya langsung keluar ruangan. Saya pikir orang-orang lain sudah mengerti posisi saya, saya tidak melihat perlunya untuk memberitahu mereka, sebab mereka sudah sadar akan apa yang pikirkan. Kadang2 mereka melakukannya dengan tidak sengaja. Hanya karena pada pembawaannya mereka untuk bicara dengan bahasa itu, karena mungkin diantara mereka, mereka dapat berkomunikasi dengan baik dengan menggunakan bahasa lokal. Selama

pembicaraan itu tidak menyangkut saya, saya akan keluar ruangan. Kalau pembicaraan itu menyangkut saya, mungkin itu tidak sopan untuk dilakukan.

13. Apakah anda merasa nyaman bekerja dengan orang-orang dari budaya lain?

**Jawaban:** Iya.

14. Apakah anda memiliki teman yang berbeda budaya di kantor?

Jawaban: Iya dari Thailand dan Indonesia

15. Apakah anda aktif mengikuti kegiatan kantor?

Jawaban: Tidak terlalu. Kadang-kadang saya datang atas kemauan sendiri.

16. Apakah ada hal-hal yang menarik dari budaya lain, yang anda terapkan dalam kehidupan sehari-hari?

Jawaban: Saya suka orang Indonesia, mereka pada umumnya lebih fleksibel dan hangat.

17. Apakah anda pernah berlaku sebagai mediator pada saat terjadi konflik?

Jawaban: Pernah. Tergantung situasi kadang-kadang berdiam diri dan tidak melakukan apa-apa adalah yang terbaik, tetapi kalau anda perlu untuk terlibat, juga tidak apa-apa.

18. Apakah anda pernah terlibat konflik dengan rekan kerja?

**Jawaban:** Tentu pernah. Penyebabnya biasanya salah pengertian. Kadang-kadang bisa juga disebabkan oleh ego, dan masing-masing orang memiliki ekspektasi yang berbeda.

19. Apa penyebab konflik menurut anda?

**Jawaban:** Komunikasi yang buruk adalah penyebab nomor satu. Saya tidak pernah terlibat konflik yang berhubungan dengan budaya, lebih ke hubungan antar pribadi. Kalau terjadi konflik, saya akan berusaha untuk



memperbaikinya, coba untuk melihat dimana terjadi kesalahpahamannya tapi kadang2 bila sudah berusaha melakukan itu tidak ada hasilnya, berarti memang tidak bisa diperbaiki.

20. Apakah anda dapat membantu saya untuk mensteriotipkan staf dari negara-negara ASEAN menurut pandangan pribadi anda?

**Jawaban:** Menurut saya. bangsa Indonesia dan Thai berjiwa nasionalis sementara Singapura dan Malaysia lebih individualis. Bangsa Filipina senang berkelompok dan melakukan kegiatan bersama-sama, Bangsa Vietnam yang saya kenal orang-orangnya praktis. Brunei lebih santai dan tidak terganggu dengan keadaan sekitar, cenderung mengalah. Saya kurang paham mengenai Laos dan Myanmar, sementara Cambodia menurut saya ada tendensi untuk membangun *mindset*.

21. Apakah negara anda bersifat individualis atau kolektif?

**Jawaban:** Individualis

22. Apakah anda pernah merasa emosi dengan rekan kerja anda?

**Jawaban:** Tidak

23. Apakah konflik antar negara mempengaruhi hubungan anda dengan rekan dari negara lain?

**Jawaban:** Tidak. Seperti yang saya sebutkan diatas, orang Malaysia bersifat lebih individualis, karena jika saya nasionalis, apa yang terjadi di tingkat nasional berarti terjadi juga untuk pribadi saya.

24. Apakah anda merasa nilai-nilai budaya anda terancam karena berada di lingkungan lintas budaya?

**Jawaban:** Tidak. Hal ini tidak berlaku bagi kami yang bersifat individualis. Jadi menurut saya selama kita bisa menghargai budaya orang lain hal ini tidak menjadi masalah dan mengerti akan budaya orang lain akan memperkaya budaya anda sendiri.

25. Apakah anda berpikir bahwa ASEC memperlakukan semua stafnya dengan adil atau ada tendensi bahwa kelompok budaya tertentu mendapatkan perlakuan lebih baik?

**Jawaban:** Ini adalah pertanyaan yang politis. Saya tidak bisa menjawab pertanyaan ini.

26. Apakah anda pernah mengalami kesulitan pada saat akan menyampaikan pendapat anda?

**Jawaban:** Tidak.

27. Apakah menurut anda asec perlu mengadakan pelatihan atau kursus mengenai cara bekerja di komunitas lintas budaya?

**Jawaban:** Kita bisa mengadakan kegiatan, *team building, retreat*, untuk mempererat hubungan, tidak hanya merujuk pada suatu budaya tertentu. Menurut saya pada saat anda berhubungan akrab dengan orang dari budaya lain, anda juga akan mengerti akan budaya orang lain tersebut. Jadi tidak harus berdasarkan budaya, tapi berdasarkan tim. Tentunya kita membutuhkan hal-hal seperti itu.

28. Apakah anda dapat memberikan masukan kepada karyawan ASEC apa yang dibutuhkan untuk bekerja di lingkungan lintas budaya?

**Jawaban:** Seseorang harus berpikiran terbuka, menerima perbedaan orang. Beberapa orang ada yang memiliki kecenderungan untuk melihat rendah orang lain yang berasal dari negara yang kurang berkembang di ASEC. Hal ini yang tidak boleh dimiliki.

29. Apakah anda menghindari politik kantor dan gosip?

**Jawaban:** Kadang-kadang kita bisa menghindari, kadang-kadang kita terjebak.

## TRANSKRIP

### Sumber Informasi dari Wawancara

#### Data Umum

- Nama Informan : Informan 6
- Jenis Kelamin : Perempuan
- Negara Asal : Singapura
- Tipe Kepegawaian/Jabatan : ORS/Deputi Direktur
- Hari/Tanggal Wawancara : 18 Juni 2012

#### Pertanyaan dan Jawaban

1. Berapa lama anda bekerja di Sekretariat ASEAN (ASEC)?

**Jawaban:** 2 tahun

2. Anda dapat berbicara dengan bahasa apa?

**Jawaban:** Inggris, Mandarin, Hokkien, Cantonese

3. Apakah anda pernah melakukan perjalanan ke luar negeri?

**Jawaban:** Saya pernah tinggal di Jepang, Cambodia dan Thailand juga Inggris untuk bekerja dan sekolah.

4. Sejak pertama anda bergabung bekerja untuk ASEC, apakah anda mengalami kesulitan untuk beradaptasi dengan staf yang berbeda budaya?

**Jawaban:** Tidak karena mereka berbeda budaya. Singapura juga adalah negara yang memiliki keragaman budaya. Dan organisasi-organisasi tempat saya bekerja sebelumnya merupakan organisasi-organisasi internasional, bila ada kesulitan beradaptasi atau menyesuaikan dengan orang lain itu lebih karena kepribadiannya bukan dari budaya.

5. Apakah anda dapat melihat keanekaragaman budaya di ASEC?

**Jawaban:** Tentu. Karena menurut saya, ada karakter spesifik dari tiap-tiap orang yang datang dari latar belakang budaya yang berbeda, tidak untuk semua orang, tapi pada umumnya begitu.

6. Apakah anda dapat membantu saya untuk mensteriotipekan staf dari negara-negara ASEAN menurut pandangan pribadi anda?

**Jawaban:** Jika dari perbedaan fisik pasti ada perbedaan secara khusus. Teman-teman dari Indonesia suka berkelompok, khususnya yang Muslim dapat dilihat dari busana yang dikenakan. Malaysia biasanya keturunan India. Mereka juga suka berkelompok. Tidak banyak orang Myanmar di gedung ini tapi biasanya mereka suka mengenakan busana tradisional pada saat bekerja. Kalau dari Vietnam saya dapat langsung mengenalnya dari aksen. Cambodia sama seperti Vietnam karena saya juga pernah tinggal di Cambodia, jadi saya dapat mengenali dengan cepat dari aksesnya, mereka juga suka berkelompok. Sama seperti Filipina, mereka juga suka berkelompok dan mudah dikenali dari aksennya. Thailand juga suka berkelompok namun mereka lebih tertutup dalam komunikasi. Saya tidak dapat mengatakan banyak mengenai Brunei dan Laos. Jadi kesimpulannya, anda hanya membutuhkan 3 detik untuk mengenali latar belakang budaya seseorang di ASEC dari cara berpakaian, penampilan fisik dan aksesnya. Pada umumnya negara2 di asean senang melakukan kegiatan bersama-sama. Hanya Singapura dan Malaysia yang tidak begitu suka berkelompok.

7. Apakah anda pernah mengubah sikap anda untuk berusaha mengikuti budaya setempat?

**Jawaban:** Iya misalnya memanggil dengan panggilan Bapak atau Ibu. Tapi hal ini lebih merupakan budaya Indonesia dan bukan budaya ASEC. Juga karena para karyawan pendukung merupakan karyawan lokal.

8. Apakah anda pernah mengalami gegar budaya?

**Jawaban:** Tidak selama di ASEC

9. Apakah anda mau mempelajari budaya lain?

**Jawaban:** Tidak terlalu. bukannya saya arogan, tapi saya sangat familiar dengan kebudayaan di negara-negara Buddhist/Mekong, karena saya juga pernah tinggal di Cambodia dan Thailand untuk waktu yang lama, dan sering melakukan perjalanan ke Laos dan Vietnam. Negara-negara ini merupakan negara-negara tujuan favorit saya di wilayah Asia Tenggara, jadi saya tidak terlalu tertarik lagi untuk belajar akan kebudayaan dari negara2 ini.

10. Apakah anda merasa percaya diri dan nyaman bila sedang berkomunikasi dengan orang dari budaya lain?

**Jawaban:** Saya pilih untuk tidak bekerja dengan orang-orang Singapura, itulah sebabnya saya disini.

11. Apakah anda pernah berada dalam situasi dimana ada orang-orang yang berbicara dengan bahasa yang anda tidak mengerti?

**Jawaban:** Hal ini sering terjadi jadi saya terbiasa. Saya tidak pernah tersinggung. Saya akan biarkan mereka untuk membahas masalah mereka dengan bahasa mereka sendiri, dan kemudian kita baru bisa melanjutkan untuk diskusi dengan sepantasnya.

12. Apakah anda memiliki teman yang berbeda budaya di kantor?

**Jawaban:** Iya. Dari Thailand, Filipina, Singapura dan Indonesia

13. Apakah anda pernah mengalami konflik di ASEC?

Jawaban: Tidak di divisi saya, tapi sering di ASEC.

14. Apa penyebab konflik menurut anda?

Jawaban: Penyebabnya adalah karena bahasa. Karena walaupun bahasa Inggris merupakan bahasa resmi yang digunakan di ASEC, tapi faktanya masih ada orang-orang yang tidak terlalu mengerti bahasa Inggris. Lebih mudah untuk berbicara dengan mereka sambil bertatap muka, masalah komunikasi bisa diselesaikan. Tapi kadang-kadang jika anda menulisnya,

orang-orang yang kemampuan berbahasa Inggris belum terlalu baik akan salah mengerti dan salah mengartikan atau mereka sama sekali tidak tahu. Jadi hal ini terjadi cukup sering.

15. Apa penyebab konflik yang lain menurut anda?

**Jawaban:** Komunikasi yang buruk. Kadang-kadang orang tidak tahu cara berkomunikasi yang baik, ini yang sering menjadi masalah.

16. Apakah konflik antar negara mempengaruhi hubungan anda dengan rekan dari negara lain?

**Jawaban:** Tidak. Negara saya juga selalu berusaha untuk tidak terlibat masalah dengan negara lain.

17. Apakah anda merasa nilai-nilai budaya anda terancam karena berada di lingkungan lintas budaya?

**Jawaban:** Nilai-nilai budaya yang saya anut adalah kebanyakan Australia dan Chinese. Suami saya berasal dari Australia jadi saya terbiasa berpikir dengan cara Barat, saya tidak terlalu Singapura.

18. Apakah anda berpikir bahwa ASEC memperlakukan semua stafnya dengan adil atau ada tendensi bahwa kelompok budaya tertentu mendapatkan perlakuan lebih baik?

**Jawaban:** Melihat hal ini dari sisi formal dan tidak formal. Secara formal, menurut saya ASEC tidak memperlakukan karyawan ORS dan LRS dengan sama. Hal ini dapat dilihat dari kebijakan bagian HRD. Ada kebijakan yang berpihak kepada ORS dan sebaliknya. Ini bukan hal yang baik. Karena ini membedakan anda dari asal usul anda. Dari sisi tidak formal, mungkin karena ASEC ada di Indonesia, tentu ada keberpihakan terhadap karyawan local dan menurut saya hal ini normal di Negara manapun kita bekerja.

19. Apakah menurut anda asec perlu mengadakan pelatihan atau kursus mengenai cara bekerja di komunitas lintas budaya?

**Jawaban:** Mengapa tidak. Karena menurut saya tidak semua orang memiliki pengalaman bekerja di komunitas lintas budaya sebelum bekerja di ASEC. sehingga hal ini juga berpengaruh dari cara mereka dalam mengatasi masalah. Seperti yang anda sebutkan, kita bekerja di lingkungan lintas budaya, jadi hal ini menurut saya perlu diadakan. ASEC juga dapat mengadakan teambuilding, ini akan menjadi sangat baik.

20. Apakah anda dapat memberikan masukan kepada karyawan ASEC apa yang dibutuhkan untuk bekerja di lingkungan lintas budaya?

**Jawaban:** Orang tersebut harus berpikiran terbuka, rendah hati dan siap untuk menerima apa yang berlaku di pekerjaan mereka sebelumnya belum tentu dapat diterapkan di organisasi lain. Dan akan selalu ada ruangan untuk belajar, berapapun umur anda, bagaimanapun pengalaman anda, dan seberapa sukses anda, dan yang terakhir adalah percaya, jika anda bisa, akan hal baik tentang orang lain walaupun orang lain itu menyulitkan anda.

21. Apakah anda menghindari politik dan gosip di kantor?

**Jawaban:** Sebisa saya.

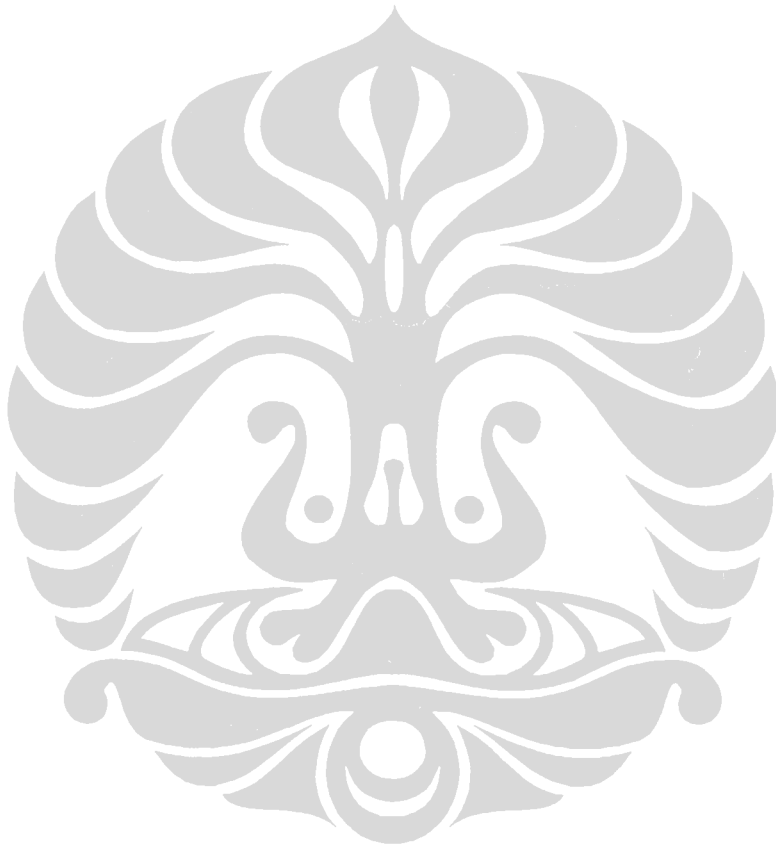
22. Bagaimana menurut anda, tingkat kemampuan karyawan disini apakah mereka mampu untuk berhubungan lintas budaya?

**Jawaban:** Saya rasa saya tidak dapat menjawab ini karena antara satu dan yang lainnya berbeda. Saya tidak dapat memberikan respon pada umumnya. Tidak diragukan bahwa orang2 di ASEC sangat sadar akan keragaman budaya disini, tetapi apakah setiap menyikapinya dengan baik, itu yang kita tidak tahu. Sayangnya di ASEC tidak ada orientasi atau masa pengenalan mengenai hal ini, sementara banyak orang yang bekerja disini tanpa memiliki pengalaman sebelumnya bekerja di organisasi lintas budaya tapi hal ini juga tidak berarti bahwa mereka tidak mampu beradaptasi dengan baik, karena ada

juga orang2 yang memiliki pengalaman internasional tapi tidak dapat berlaku dengan baik.

23. Apakah anda aktif mengikuti kegiatan kantor?

**Jawaban:** Tentu pernah. Kadang-kadang saya merasa berkewajiban, kadang-kadang saya ingin santai dan bertemu dengan teman2 saya diluar waktu kerja.





## TRANSKRIP

### Sumber Informasi dari Wawancara

#### Data Umum

- Nama Informan : Informan 7
- Jenis Kelamin : Laki-laki
- Negara Asal : Laos
- Tipe Kepegawaian/Jabatan : ORS/Staf Senior
- Hari/Tanggal Wawancara : 14 Juni 2012

#### Pertanyaan dan Jawaban

1. Berapa lama anda bekerja di Sekretariat ASEAN (ASEC)?

**Jawaban:** 3 tahun

2. Anda dapat berbicara dengan bahasa apa?

**Jawaban:** Selain bahasa Lao, saya bisa bahasa Inggris dan Thai.

3. Apakah anda pernah melakukan perjalanan ke luar negeri?

**Jawaban:** Pernah. Sebagai diplomat, saya sudah mengunjungi 77 negara di dunia.

4. Sejak pertama anda bergabung bekerja untuk ASEC, apakah anda mengalami kesulitan untuk beradaptasi dengan staf yang berbeda budaya?

**Jawaban:** Hanya sedikit. Karena ASEC tidak baru untuk saya. Saya pernah bekerja di ASEC pada tahun 2003. Dan sebelumnya saya bekerja untuk pemerintah saya di bagian Hubungan ASEAN selama 17 tahun.

5. Apakah anda pernah berusaha untuk beradaptasi dengan kebudayaan setempat?

**Jawaban:** Iya. Tentunya itu adalah suatu hal yang tidak mungkin untuk belajar semua budaya yang ada, tapi sebaiknya kita belajar selama kita mampu dengan mengamati kegiatan sehari-hari, tapi tentunya sikap tertentu yang dapat diterima oleh semua budaya. Contohnya: bicara dengan orang disini, cara kita berkomunikasi dengan sopan, tidak membeda-bedakan antara satu orang dengan orang lain, suatu standar cara berbicara yang diterima oleh semua orang. Karena Indonesia adalah negara tuan rumah, saya menghormati kebiasaan untuk memanggil dengan sebutan bapak atau ibu, saya pikir hal ini adalah baik. Dalam budaya saya, kami tidak terbiasa untuk menyampaikan salam seperti selamat pagi. Karena dalam bahasa Laos, menyampaikan salam seperti itu kepada seseorang maka orang itu akan berpikir bahwa anda mau pergi.

6. Apakah negara anda bersifat individualis atau kolektif?

**Jawaban:**Kolektif

7. Apakah anda pernah mengalami gegar budaya?

**Jawaban:** Ya saya mengalaminya. Saya tidak dapat membedakan antara sifat individu atau budaya tempat kerja.Kadang-kadang tidak ada 'sentuhan manusia', orientasi kerja terlalu kaku, terlalu seragam. Bila anda berasal dari latar belakang dimana orang-orangnya bersikap dengan ramah, daripada anda menyinggung orang lain, anda akan menghindari berbicara dengan blak-blakan. Selain itu, saya pikir hal ini adalah hal yang lazim terjadi pada umumnya dalam budaya asean.

8. Dapatkah anda melihat bahwa ASEC memiliki perbedaan budaya pada saat anda memasuki gedung ASEC?

**Jawaban:** Beberapa dari cara berpakaian, dari aksen dan bahasa mereka.

9. Apakah anda merasa nyaman bekerja dengan orang-orang yang latar belakangnya berbeda atau sama?

**Jawaban:** Sebagai diplomat, hal ini tidak ada bedanya buat saya. Saya terbiasa bekerja dengan orang-orang dari budaya lain.

10. Apakah anda pernah berada dalam situasi dimana ada orang-orang yang berbicara dengan bahasa yang anda tidak mengerti?

**Jawaban:** Ya. Menurut saya ini adalah hal yang normal. Saya tidak merasa tersinggung. Apapun yang ingin mereka bicarakan itu adalah hak mereka, kita juga harus menghormati itu. Kecuali bila mereka mulai berbicara dengan anda dengan bahasa mereka, anda harus mengatakan. "maaf, tapi saya tidak mengerti bahasa anda, dapatkah kita berbicara dengan bahasa Inggris saja?" Hal ini memang tidak hanya terjadi di kantor ini, tapi dalam kehidupan sehari-hari di Indonesia. Saya dapat berbicara bahasa Indonesia sangat sedikit, saya pikir bahasa Indonesia sangat sulit, tapi saya pikir harusnya memang saya yang belajar bahasa Indonesia bukan sebaliknya.

11. Apakah anda pernah mengalami kesulitan pada saat akan menyampaikan pendapat anda?

**Jawaban:** Tidak. Saya sangat ramah.

12. Apakah anda memiliki teman yang berbeda budaya di kantor?

**Jawaban:** Iya. Di dalam dan luar kantor.

13. Apakah anda aktif mengikuti kegiatan kantor?

**Jawaban:** Iya. Ke pesta dan resepsi dll. Saya datang karena saya sendiri ingin melihat apakah acaranya menarik atau tidak.

14. Apakah anda pernah menambahkan aspek menarik dari budaya lain kepada sikap anda sehari-hari?

**Jawaban:** Ya. Banyak. Saya rasa hal ini terjadi di bawah alam sadar. Saya tidak dapat menjelaskan disini.

15. Apakah anda dapat membantu saya untuk mensteriotipekan staf dari negara-negara ASEAN menurut pandangan pribadi anda?

**Jawaban:** Saya tidak mau mensteriotipekan orang lain. Hal ini dapat berbahaya, kasar, dan memiliki dampak negatif. Saya telah banyak belajar dari pengalaman kerja saya selama menjadi diplomat bertahun-tahun, saya telah melampaui hal ini.

16. Apakah anda merasa nilai-nilai budaya anda terancam karena berada di lingkungan lintas budaya?

**Jawaban:** Tidak. Saya punya budaya sendiri, dan budaya lain juga baik adanya.

17. Apakah anda berpikir bahwa ASEC memperlakukan semua stafnya dengan adil atau ada tendensi bahwa kelompok budaya tertentu mendapatkan perlakuan lebih baik?

**Jawaban:** Tidak. Tapi anda tidak dapat memiliki dunia yang sempurna. Ini adalah kenyataan hidup.

18. Bagaimana hubungan anda dengan divisi anda? Apakah banyak mengalami konflik?

**Jawaban:** Tentunya, sering terjadi konflik. Tetapi ini adalah bagian dari pekerjaan. Ini biasanya berdasarkan pada semangat kerja sama dalam tim saya dan juga hubungan antar pribadi, jadi konflik tidak akan mengganggu pekerjaan kami. Karena pada dasarnya kami berteman, jadi jika sesuatu terjadi kami dapat mengatasinya.

19. Menurut anda dalam konteks hubungan lintas budaya, apa yang dibutuhkan staff ASEC?

**Jawaban:** Iya. Training, kursus, pelatihan, karena saya pikir tidak semua karyawan memiliki latar belakang bekerja di lingkungan lintas budaya, jadi harus diadakan karena ASEC merupakan lingkungan lintas budaya.

20. Apakah penyebab utama untuk konflik antar karyawan?

**Jawaban:** Beban kerja dan stress juga komunikasi yang buruk.

21. Apakah anda menghindari dari politik kantor dan gosip?

**Jawaban:** Iya. Dalam situasi tertentu, orang-orang suka gosip dan ini bukan hal yang baik.

22. Apakah anda dapat memberikan masukan kepada karyawan ASEC apa yang dibutuhkan untuk bekerja di lingkungan lintas budaya?

**Jawaban:** Harus ada training atau orientasi tentang lintas budaya. Beberapa orang mungkin tidak memiliki pengalaman bekerja di luar negeri dan walaupun iya, hal ini pun tidak menjamin anda dapat mengerti orang lain. Hal ini yang harus dilakukan pertama dan menjadi dasar bagi semua karyawan. Juga harus berpikiran terbuka. ASEAN sangat beragam budaya dll kenapa tidak orang-orang di gedung ini bersatu melayani untuk kepentingan ASEAN, belajar untuk mengerti budaya lain. Harusnya ini menjadi suatu syarat, daripada sibuk melakukan stereotype orang lain, seperti rata-rata orang disini sangat cuek dengan budaya orang lain. Beberapa sangat berpendidikan, tapi ini bukan berarti mereka memiliki sensitivitas budaya. Jangan berasumsi bahwa orang-orang yang berpendidikan tinggi tahu mengenai ini semua.

## TRANSKRIP

### Sumber Informasi dari Wawancara

#### Data Umum

- Nama Informan : Informan 8
- Jenis Kelamin : Perempuan
- Negara Asal : Thailand
- Tipe Kepegawaian/Jabatan : ORS/Staf Senior
- Hari/Tanggal Wawancara : 11 Juni 2012

#### Pertanyaan dan Jawaban

1. Berapa lama anda bekerja di Sekretariat ASEAN (ASEC)?

**Jawaban:** 6 tahun

2. Anda dapat berbicara dengan bahasa apa?

**Jawaban:** Thai, Inggris, Laos (Laos sama dengan Thai hanya beda kata-kata dan dialek sedikit) tapi untuk Laos mereka dapat membaca tulisan Thai tapi untuk Thai mereka sulit membaca tulisan Laos karena Laos mempunyai abjad sendiri.

3. Apakah anda pernah melakukan perjalanan ke luar negeri?

**Jawaban:** Pernah. Saya pernah bekerja di Laos selama 3 tahun, saya lulus kuliah dari Amerika (master) 3,5 tahun, kemudian kerja magang beberapa bulan dan balik ke Bangkok

4. Sejak pertama anda bergabung bekerja untuk ASEC, apakah anda mengalami kesulitan untuk beradaptasi dengan staf yang berbeda budaya?

**Jawaban:** Menurut saya, karakter bangsa ASEAN semua adalah hampir sama. Tapi saya terbiasa bekerja dengan orang asing, yaitu orang Amerika, orang Eropa, mereka berbeda dengan kita. Tetapi bagi kita sesama warga negara ASEAN kita semua sama. Ada beberapa teman dekat saya di Amerika,

yang berasal dari Indonesia. Saya juga punya berteman akrab dengan teman-temannya yang berasal dari Indonesia, kita pergi ke pesta bersama, jadi saya merasa telah kenal dengan bangsa Indonesia untuk waktu yang lama.

5. Apakah anda mengalami gegar budaya?

**Jawaban:** Iya saya mengalami gegar budaya di Jakarta seperti misalnya 3 in 1, macet dan joki 3 in 1. Dalam gedung ini tidak terlalu, karena bekerja disini kita menjadi satu yaitu warga negara Asean. Jika saya disini, saya adalah ASEAN, sama seperti orang lain disini. Saya rasa rata-rata orang disini memiliki karakter yang sama, tidak terlalu banyak perbedaan.

6. Apakah anda pernah mengubah sikap anda untuk berusaha mengikuti budaya setempat?

**Jawaban:** Kita mempunyai salam dan kebiasaan yang sama. Kita suka tersenyum. Sepertinya orang-orang disini semua juga suka tersenyum dan bercakap-cakap, kita juga memakai baju dengan ukuran yang sama. Saya tidak melihat orang lain berbeda, semua terlihat sama buat saya. Menurut saya bangsa Filipina selalu bersama-sama. Mereka makan siang, makan malam, dan melakukan aktivitas pada akhir minggu bersama-sama. Tetapi untuk bangsa Thai, kami suka makan siang bersama, tapi biasanya di luar jam kantor kami sibuk dengan urusan kami masing-masing. Kadang-kadang pada akhir minggu kita juga suka melakukan aktivitas bersama-sama tetapi tidak sesering bangsa Filipin. Tetapi bagi rekan-rekan dari Negara Malaysia, mereka jarang melakukan hal bersama-sama, karena negara mereka sendiri terdiri dari berbagai macam ras tapi tentu mereka berteman baik satu sama lain, hanya saja mereka tidak melakukan banyak hal bersama-sama jika anda memperhatikan. Teman-teman dari Singapura juga jarang melakukan hal bersama-sama tapi kadang-kadang iya. Menurut saya bangsa Singapura mempunyai sikap yang kritis. Mereka suka menyatakan pendapat mereka tapi menurut saya, pendapat mereka itu mengandung kejujuran dan tulus. Indonesia sama seperti thai. Sepertinya kita hampir sama, saya tidak terlalu bisa melihat bedanya. Secara karakter kita tidak terlalu vokal, sangat

menahan diri, kita terlalu suka menyatakan pendapat kita seperti yang kita mau. Sama juga dengan Laos dan Cambodia, hanya saja mereka lebih pendiam dari kita. Myanmar tergantung, beberapa teman kita dari Myanmar, yang telah banyak berkecimpung di dunia internasional jadi mereka sudah berbeda. Saya tidak terlalu tahu mengenai karakter asli mereka. Vietnam hampir sama dengan Thai. Hanya saya merasa perempuan bangsa Vietnam keras, mereka tidak terlalu suka mengalah. Sementara laki-laki Vietnam, saya kurang bisa menggambarkan karakter mereka. Saya berteman baik dengan orang dari Vietnam tapi saya hanya bisa bilang perempuan Vietnam bersifat keras dan berani. Brunei sama seperti Malaysia sepertinya. Malaysia sepertinya pintar dan berani menyatakan pendapat dan responsif. Mereka bisa melakukan percakapan apa saja dengan anda. Sangat informatif.

7. Apakah anda memiliki teman yang berbeda budaya di kantor?

**Jawaban:** Iya, saya punya teman dari sepuluh Negara asean. Teman dekat saya berasal dari Malaysia, Singapur, dan Thai tentunya. Kadang-kadang kita suka melakukan kegiatan bersama-sama.

8. Apakah negara anda bersifat individualis atau kolektif?

**Jawaban:** Kolektif/Semangat kebersamaan. Seperti ada pepatah tua yang mengatakan pada saat anda datang bersama maka anda harus pergi bersama. Jadi ini artinya jika anda orang Thai, anda harus menerima orang thai apapun yang terjadi.

9. Apakah anda pernah mengalami kesulitan pada saat akan menyampaikan pendapat anda?

**Jawaban:** Tidak. Saya menganggap diri saya sebagai orang yang vokal. Saya tidak malu untuk menyatakan apa yang ada pikiran saya kepada siapapun. Saya tidak menahan lidah saya.



10. Apa yang anda pernah membandingkan budaya anda dengan orang lain?

**Jawaban:** Tidak pernah. Pada dasarnya saya melihat semua orang itu sama, jika mereka tidak baik terhadap saya, saya tidak akan dekat-dekat dengan mereka. Jadi tidak terlalu belajar apakah orang-orang itu bersikap seperti itu karena karakter mereka atau hanya terjadi pada saat itu saja.

11. Apakah anda berpendapat bahwa sekelompok orang dari budaya tertentu lebih sering menimbulkan masalah dibanding kelompok lain?

**Jawaban:** Tidak.

12. Apakah anda pernah berada dalam situasi dimana ada orang-orang yang berbicara dengan bahasa yang anda tidak mengerti?

**Jawaban:** Pernah. Saya merasa tidak suka dan tidak nyaman. Saya pernah berada di ruang meeting, dimana sekelompok orang mulai berbicara dengan bahasa mereka sendiri. Kemudian saya mengatakan bahwa saya tidak mengerti apa yang mereka bicarakan, dan setelah itu mereka tidak berbicara dengan bahasa mereka lagi.

13. Apakah anda dapat melihat keragaman budaya di ASEC?

**Jawaban:** Anda dapat tahu setelah anda kenal dengan mereka. Setelah 6 tahun disini saya dapat memberitahu bedanya. Seperti bangsa Indonesia, mereka terlihat sangat sabar dan patuh dan pengikut yang baik. Tidak seperti bangsa Thai, semua orang ingin menjadi pemimpin, mereka bukan pengikut yang baik. Bahkan orang-orang di level yang lebih rendah, semua berusaha untuk menjadi pemimpin dan berlagak seperti pemimpin. Disini, saya menghargai budaya disini bahwa kita harus belajar untuk sabar. Saya juga merasa bangsa Singapura merasa di atas semuanya, karena negara mereka yang paling memiliki semuanya termasuk dalam konteks kepemimpinan.

14. Apakah anda merasa nyaman bekerja dengan orang-orang dari budaya lain?

**Jawaban:** Ya, saya merasa nyaman. Saya tidak punya masalah sama sekali. Saya juga bisa berbaur dengan mereka pada saat kegiatan kantor.

15. Apakah anda aktif mengikuti kegiatan kantor?

**Jawaban:** Ya seringkali. Biasanya karena ada yang mengajak saya untuk datang dan saya juga merasa berkewajiban untuk datang. Tapi saya datang untuk berpartisipasi dan menunjukkan dukungan saya. Ini juga karena karakter pribadi saya, saya tidak terlalu suka untuk bersosialisasi.

16. Apakah anda pernah bertindak sebagai mediator pada saat terjadi konflik?

**Jawaban:** Tidak. Tidak ada gunanya juga menjadi orang tengah. Menurut saya, orang berhak untuk menyatakan apapun selama mereka tidak melempar barang atau menampar wajah satu sama lain atau menggunakan kekerasan. Saya yakin kita tidak akan melakukan hal itu karena kita semua berpendidikan.

17. Apakah anda pernah merasa emosi?

**Jawaban:** Iya. Saya harus mengakui bahwa saya gampang merasa emosi dan suka terlibat masalah karena hal ini. Saya tahu itu. Karena kadang-kadang anda ingin menyelesaikan sesuatu dengan cepat dan tepat, dan pada saat orang tidak mengerti, saya merasa emosi.

18. Bagaimana cara anda mengatasi hal itu?

**Jawaban:** Saya tidak tahu harus berbuat apa. Kadang-kadang saya merasa saya tidak tahu bagaimana cara mengendalikan diri saya.

19. Apakah anda dapat memberikan masukan kepada staf ASEC apa yang dibutuhkan untuk bekerja di lingkungan lintas budaya?

**Jawaban:** Orang harus berpikiran terbuka dan mengerti orang lain memiliki latar belakang berbeda, anda tidak bisa berharap orang lain sama seperti anda. Selama anda menghormati orang lain, anda tidak melakukan hal-hal yang tidak baik, secara verbal atau fisik, tapi berikan masukan yang tulus kepada mereka. Ini harusnya dapat diterima. Karakter orang-orang juga berbeda satu sama lain. Anda hanya cukup melihat apa pesannya.

## TRANSKRIP

### Sumber Informasi dari Wawancara

#### Data Umum

- Nama Informan : Informan 9
- Jenis Kelamin : Laki-laki
- Negara Asal : Cambodia
- Tipe Kepegawaian/Jabatan : ORS/Staf Senior
- Hari/Tanggal Wawancara : 11 Juni 2012

#### Pertanyaan dan Jawaban

1. Berapa lama anda bekerja di Sekretariat ASEAN (ASEC)?

**Jawaban:** 8 tahun

2. Anda dapat berbicara dengan bahasa apa?

**Jawaban:** Khmer (bahasa ibu), English and Russia (bekas Soviet Union di Ukraina)

3. Apakah anda pernah melakukan perjalanan ke luar negeri?

**Jawaban:** Pernah. Saya kuliah S1 dan S2 di Russia ( saya tinggal di Russia selama kurang lebih 7 tahun). Saya juga pernah mengikuti program lanjutan di Singapore dan Hongkong. Belum pernah untuk bekerja, baru di Jakarta.

4. Sejak pertama anda bergabung bekerja untuk ASEC, apakah anda mengalami kesulitan untuk beradaptasi dengan staf yang berbeda budaya?

**Jawaban:** Untuk saya hal ini tidak menjadi masalah, mengingat iklim organisasi seperti ini. Dan karena pada saat saya kuliah dulu, saya bertemu banyak mahasiswa dari berbagai negara, tidak hanya dari negara ASEAN, tapi juga dari Eropa dan Afrika. Saya mengikuti jurusan Hukum Internasional. Saya tidak pernah mengalami kesulitan pada saat memasuki lingkungan baru khususnya di ASEC. Tentunya setiap Negara memiliki system yang berbeda

satu sama lain. Khususnya dalam suatu organisasi internasional, adalah satu hal yang musti saya sadari: pada saat anda berada di Negara anda, anda berpikir menurut satu sudut pandang yaitu untuk kepentingan Negara anda, namun disini di organisasi internasional anda harus melihatnya dari perspektif dunia internasional

5. Apa yang menyebabkan orang memiliki perbedaan persepsi?

**Jawaban:** Ini adalah suatu hal yang normal, dalam satu negara pun, ada banyak orang dengan persepsi, kebiasaan dan cara-cara yang berbeda dalam melakukan kegiatan. Begitu juga di ASEC, orang yang berbeda, memiliki cara yang berbeda satu sama lain. Anda harus memiliki satu pemahaman yang sama dan berusaha untuk mengerti satu sama lain.

6. Apakah anda pernah mengalami kesulitan pada saat akan menyampaikan pendapat anda?

**Jawaban:** Tergantung. Ini bukan mengenai perbedaan budaya lagi, tetapi mengenai perbedaan pendapat. Jadi ini tergantung bagaimana anda melihatnya. Walaupun anda berasal dari Negara yang sama atau bangsa, tapi disini saya berbicara mengenai masalahnya bukan mengenai asal usul orangnya.

7. Apakah anda pernah mengalami gegar budaya?

**Jawaban:** Tidak

8. Apakah anda merasa lebih nyaman bekerja dengan orang-orang dengan latar belakang berbeda atau yang sama dengan anda?

**Jawaban:** Saya tidak pernah berpikir seperti itu. Karena buat saya yang penting, sebagai manusia, tidak masalah apakah warganegara anda, setiap orang memiliki karakter yang berbeda. Saya tidak pernah membedakan orang satu sama lain.

9. Apakah anda pernah berada dalam situasi dimana ada orang-orang yang berbicara dengan bahasa yang anda tidak mengerti?

**Jawaban:**Ya tentunya. Saya mengerti hal ini. Ada saatnya dalam meeting ketika sekelompok mulai berbicara dengan bahasa mereka sendiri, saya tidak merasa tersinggung akan hal ini.

10. Apakah anda dapat melihat di ASEC ada keanekaragaman budaya?

**Jawaban:**Ya. Kurang lebih anda akan dapat langsung menilai bahwa orang ini berasal dari Negara tertentu, karena berdasarkan pengalaman saya juga bekerja di Departemen Asia di Cambodia. Jadi kurang lebih anda dapat mengetahui dari cara orang berbicara atau orang berpakaian.

11. Apakah anda dapat membantu saya untuk mensteriotipekan staf dari negara-negara ASEAN menurut pandangan pribadi anda?

**Jawaban:** Saya rasa rekan-rekan dari negara Indonesia sama seperti Cambodia, Laos, Myanmar, Thailand dan Vietnam. Pada umumnya mereka ramah dan tidak mau menyakiti orang lain. Dari Filipina mereka suka berbicara. Saya tidak begitu bisa menggambarkan dari Singapura. Saya kurang mengerti akan Malaysia.

12. Apakah anda memiliki teman yang berbeda budaya di kantor?

**Jawaban:**Malaysia, Vietnam, Laos. Untuk saya itu tidak tergantung dari asalnya, tapi dari pribadi orangnya. Karena semua manusia adalah sama, dan masing-masing memiliki karakter dan sifat yang berbeda. Tentunya mereka juga banyak mendapat pengaruh dari budaya dan tradisi dari setiap orang pasti berbeda. Saya kebetulan memiliki latar belakang hubungan lintas budaya yang kuat jadi ini tidak masalah buat saya.

13. Apakah anda aktif mengikuti kegiatan kantor?

**Jawaban:**Iya. Kadang-kadang memang saya datang karena saya merasa berkewajiban untuk datang. Sebagai staf senior, anda harus menghormati

orang-orang yang mengundang anda dan juga pertemanan. Tapi kadang-kadang anda juga ingin menikmati saat-saat sendiri anda.

14. Apakah anda merasa percaya diri dan nyaman bila sedang berkomunikasi dengan orang dari budaya lain?

**Jawaban:** Saya tidak punya masalah. Saya tidak pernah mempertanyakan latar belakang seseorang, saya melihat orang lain sebagai sesama makhluk hidup. Jadi tidak masalah untuk saya. Setiap orang memiliki nilai yang berbeda. Jadi tergantung dari orangnya.

15. Apakah anda pernah merasa emosi ketika berhubungan dengan orang?

**Jawaban:** Tidak. Masalahnya hanya karena orang berusaha untuk memaksakan kehendaknya.

16. Bagaimana cara anda mengatasi konflik?

**Jawaban:** Bagi saya, anda harus belajar untuk mengerti dan sabar. Karena walaupun anda tidak membedakan orang dari latar belakangnya tapi ada orang-orang yang menilai anda berdasarkan latar belakang anda dan anda harus dapat mengerti itu.

17. Apakah anda merasa nilai-nilai budaya anda terancam karena berada di lingkungan lintas budaya?

**Jawaban:** Tidak pernah.

18. Apakah ada hal-hal yang menarik dari budaya lain, yang anda terapkan dalam kehidupan sehari-hari?

**Jawaban:** Saya tidak memperhatikan hal-hal itu. Karena saya tidak melihat orang dari asal usulnya. Kadang-kadang saya berpikir secara internasional karena pengalaman saya tinggal di luar negeri selama bertahun-tahun saya tidak terlalu memperhatikan hal-hal tersebut diatas. Saya lebih baik memperhatikan hati manusia.

19. Apakah anda berpikir bahwa ASEC memperlakukan semua stafnya dengan adil atau ada tendensi bahwa kelompok budaya tertentu mendapatkan perlakuan lebih baik?

**Jawaban:** Saya tidak begitu yakin apakah saya menjawab pertanyaan anda. Keadilan kadang-kadang tidak dapat dilihat secara hitam atau putih. Sebagai contoh disini, anda tidak melihat banyak orang Cambodia. Namun system rekrutmen disini adalah rekrutmen secara terbuka untuk sepuluh Negara anggota ASEAN pada akhirnya anda akan memilih orang yang terbaik untuk dapat bekerja disini. Sebab di semua organisasi termasuk Perserikatan Bangsa-Bangsa, mereka berusaha untuk merekrut karyawan yang adil secara geografis.

20. Apakah anda dapat memberikan masukan kepada karyawan ASEC apa yang dibutuhkan untuk bekerja di lingkungan lintas budaya?

**Jawaban:** Salah satu yang harus dimiliki orang tersebut harus punya prinsip dan dapat menghormati orang lain. Karena pada saat anda ingin dihormati orang lain, anda harus menghormati orang lain.

## TRANSKRIP

### Sumber Informasi dari Wawancara

#### Data Umum

- Nama Informan : Informan 10
- Jenis Kelamin : Laki-laki
- Negara Asal : Myanmar
- Tipe Kepegawaian/Jabatan : ORS/Deputi Direktur
- Hari/Tanggal Wawancara : 8 Juni 2012

#### Pertanyaan dan Jawaban

1. Berapa lama anda bekerja di Sekretariat ASEAN (ASEC)?

**Jawaban:** 2.5 tahun

2. Anda dapat berbicara dengan bahasa apa?

**Jawaban:** Bangsa kami memiliki sekitar 14 bahasa tapi saya hanya bisa bicara bahasa Myanmar. Beda bahasa beda intonasi bahkan saya sendiri tidak mengerti. Inggris dan Thai karena saya pernah tinggal di Bangkok.

3. Apakah anda pernah melakukan perjalanan ke luar negeri?

**Jawaban:** Saya tinggal diluar Myanmar selama 25 tahun. Awalnya beberapa tahun di Bangkok, kemudian 3 tahun di Singapore, kemudian Inggris, dan lebih banyak di Australia karena saya mengambil kuliah Doktoral saya disana.

4. Sejak pertama anda bergabung bekerja untuk ASEC, apakah anda mengalami kesulitan untuk beradaptasi dengan staf yang berbeda budaya?

**Jawaban:** Tidak dalam konteks orangnya tetapi lebih karena pekerjaan. Pada awalnya pembagian kerja kurang jelas, sehingga saya menjadi frustrasi tapi setelah semua jelas, tidak jadi masalah lagi untuk saya. Saya tidak bermasalah dengan karyawan disini walupun mereka berbeda budaya, karena sebelumnya saya bekerja di organisasi internasional walaupun tidak lama tapi saya dapat



dengan mudah menyesuaikan diri dengan cara orang berbicara dan bersikap. Saya berusaha untuk lebih mengerti.

5. Menurut anda, apa yang menyebabkan perbedaan persepsi?

**Jawaban:** Yang menyebabkan perbedaan persepsi biasanya adalah instruksi yang tidak jelas dari pihak pengambil keputusan.

6. Apakah anda pernah berusaha untuk beradaptasi dengan kebudayaan setempat?

**Jawaban:** Tentu saya pernah, saya belajar untuk memanggil dengan kata Bapak atau Ibu. Hal ini menunjukkan sikap hormat saya khususnya kepada yang lebih tua.

7. Apakah anda pernah mengalami kesulitan pada saat akan menyampaikan pendapat anda?

**Jawaban:** Ya pernah. Hal ini terjadi karena masing-masing orang memiliki latar belakang yang berbeda, dan persepsi yang berbeda dalam organisasi. Jadi kadang-kadang sulit untuk membuat keputusan, kadang-kadang masalahnya informasi tidak tersampaikan dengan lengkap sehingga kita jadi tidak nyaman. Masalahnya adalah karena perbedaan persepsi, bukan karena bahasa. Karena kita bekerja di area yang berbeda dan memiliki latar belakang berbeda.

8. Apakah anda dapat memberikan masukan kepada karyawan ASECapa yang dibutuhkan untuk bekerja di lingkungan lintas budaya?

**Jawaban:** Cobalah untuk mendengar dan berusaha untuk menyesuaikan. Karena latar belakang yang berbeda tentunya memiliki pengalaman yang berbeda.

9. Apakah negara anda bersifat individualis atau kolektif?

**Jawaban:** Kolektif. Karena mereka biasanya suka bekerja bersama.

10. Apakah anda mengalami gegar budaya?

**Jawaban:** Di Indonesia, saya tidak merasakan hal ini. Saya bisa dengan mudah beradaptasi.

11. Apakah anda pernah menambahkan aspek menarik dari budaya lain kepada sikap anda sehari-hari?

**Jawaban:** Salah satu contoh budaya kami adalah menerima sesuatu dengan kedua tangan. Saya memperhatikan bangsa Indonesia menerima sesuatu selalu dengan tangan kanan, jadi saya mulai membiasakan diri dengan itu.

12. Apakah anda merasa budaya anda lebih baik dari budaya yang lain?

**Jawaban:** Saya tidak merasakan itu. Di negara saya pun terdiri dari banyak budaya, jadi saya menerima hal itu.

13. Apakah anda merasa nyaman bekerja dengan orang-orang dari budaya lain?

**Jawaban:** Ya. Budaya Indonesia kurang lebih sama juga dengan Myanmar. Kecuali untuk masalah agama. Kebanyakan penduduk Myanmar beragama Buddha. Sementara disini kebanyakan adalah Islam.

14. Apakah anda lebih merasa nyaman bila bekerja dengan orang-orang dengan latar belakang budaya yang sama?

**Jawaban:** Tidak juga. Saya tidak keberatan saya bekerja dengan siapa saja tidak ada bias. Ada orang-orang yang mungkin berpikir, hanya orang-orang dengan latar belakang tertentu yang dapat melakukan pekerjaan tertentu juga. Tapi saya tidak.

15. Apakah anda pernah berada dalam situasi dimana ada orang-orang yang berbicara dengan bahasa yang anda tidak mengerti?

**Jawaban:** Pernah di Thailand. Disini tidak sering tapi pernah juga. Rata-rata karyawan disini adalah Asia, lebih karena factor efisiensi anda lebih dapat berbicara mengenai satu hal dengan bahasa ibu anda dengan rekan sekerja

yang berasal dari Negara yang sama dengan anda, daripada dengan berbahasa Inggris. Bukan untuk gosip.

16. Apakah anda dapat melihat keragaman budaya di ASEC?

**Jawaban:** Iya saya dapat lihat tapi tidak membedakan kesan yang lebih tinggi atau lebih rendah. Yang pertama terlihat adalah melalui sikapnya.

17. Apakah anda dapat membantu saya untuk mensteriotipekan staf dari negara-negara ASEAN menurut pandangan pribadi anda?

**Jawaban:** Menurut saya, bangsa Indonesia ringan tangan. Bangsa Thailand memiliki cara berjalan yang unik. Bangsa Filipina suka bicara terang-terangan. Bangsa Singapura sama dengan Filipina suka bicara terang-terangan dan memiliki gaya yang elegan. Bangsa Malaysia memiliki beberapa etnis seperti etnis Tionghoa dan etnis Melayu. Kebanyakan orang Melayu suka berbicara sementara etnis Tionghoa cenderung memaksakan kehendaknya pada orang lain. Bagi saya, bangsa Laos dan Cambodia sama-sama sopan juga Thailand. Bangsa Vietnam mempunyai gaya komunikasi yang serius dan agresif. Saya kurang mengerti bangsa Brunei. Sementara bangsa saya, menurut saya rekan-rekan senegara saya tidak terlalu terbuka dan banyak menahan diri. Seperti misalnya saya tidak suka menyela orang yang sedang berbicara dalam rapat, karena sesuai dengan budaya saya hal itu dapat berarti menghina.

18. Apakah anda memiliki teman yang berbeda budaya di kantor?

**Jawaban:** Ada teman saya orang Indonesia. Hanya di kantor saja.

19. Menurut anda, anda memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan baru?

**Jawaban:** Ya saya rasa saya punya. Budaya saya selalu mengajar kami untuk sopan, karena menyangkut dengan agama kami. Ada orang2 yang suka mengira bahwa kami takut, padahal tidak, ini karena budaya kami walaupun

kami punya pendapat sendiri, tapi kami selalu berusaha untuk memberikan prioritas bagi orang lain untuk berbicara dan berusaha mengerti.

20. Apakah anda aktif mengikuti kegiatan kantor?

**Jawaban:** Pernah. Contohnya, saya pernah datang di pesta Natal dan pesta perpisahan. Saya datang karena saya memang ingin datang bukan karena merasa berkewajiban atau disuruh orang lain.

21. Apakah anda pernah menjadi mediator pada saat terjadi konflik?

**Jawaban:** Saya pernah tapi tidak sering. Argumen yang terjadi pada saat itu disebabkan karena perbedaan pengertian. Hal ini terjadi bukan saja karena masalah teknis pekerjaan tapi juga karena masalah sikap yang agresif.

22. Apakah anda sendiri pernah mengalami konflik?

**Jawaban:** Ya pernah dan saya beruntung karena konflik tersebut berakhir dengan baik. Pada saat itu saya merasa tersinggung dan kesal dengan atasan saya tapi pada akhirnya tidak masalah. Saya merasa bahwa seharusnya masalah ini terjadi di organisasi regional seperti ASEC.

23. Apakah anda pernah membandingkan budaya anda dengan budaya yang lain?

**Jawaban:** Ya saya pernah. Tapi salah satu kesulitan disini adalah orang-orang dengan posisi tinggi yang berusaha berteman, sementara di negara saya orang2 dengan posisi yang tinggi akan menjaga sikapnya.

24. Apakah anda pernah merasa terpancing emosi pada saat berbicara dengan orang?

**Jawaban:** Pernah. Biasanya pada saat rapat saya terpancing emosinya karena salah pengertian.

25. Apakah konflik antar negara mempengaruhi hubungan anda dengan rekan dari negara lain?

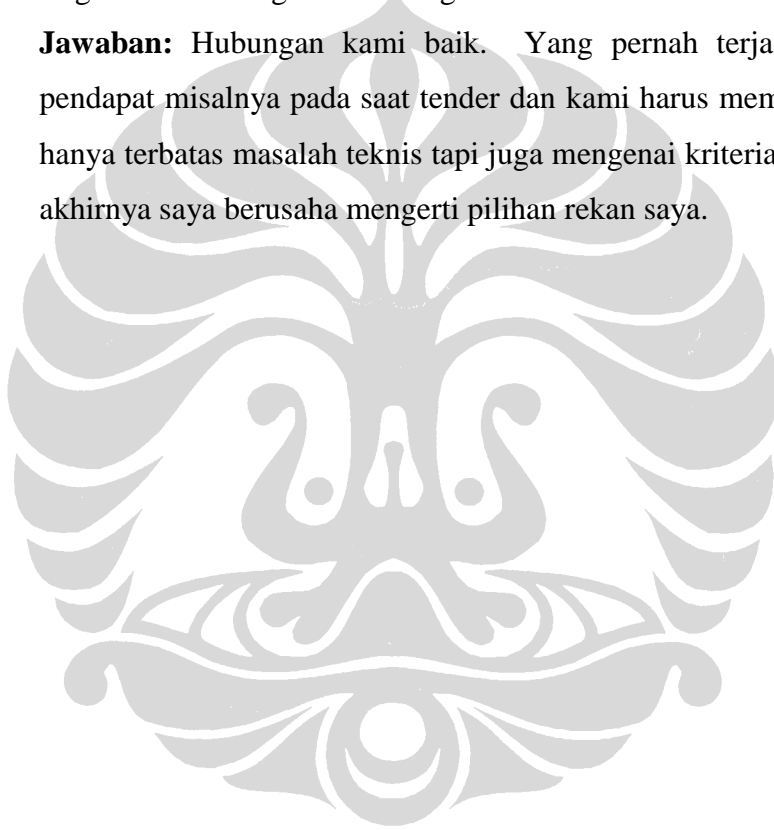
**Jawaban:** Tidak ada masalah. Walaupun sejarah menyatakan bahwa Myanmar pernah bersengketa dengan Thai tapi tidak mempengaruhi hubungan saya dengan rekan-rekan dari Thailand.

26. Apakah anda merasa nilai-nilai budaya anda terancam karena berada di lingkungan lintas budaya?

**Jawaban:** Tidak.

27. Bagaimana hubungan anda dengan divisi anda?

**Jawaban:** Hubungan kami baik. Yang pernah terjadi adalah perbedaan pendapat misalnya pada saat tender dan kami harus memilih pemenang. Tidak hanya terbatas masalah teknis tapi juga mengenai kriteria pemilihan. Tapi pada akhirnya saya berusaha mengerti pilihan rekan saya.



## Questions

- How long have you worked for ASEAN Secretariat (ASEC)?

## Intercultural Sensitivity

*Self-esteem, self-monitoring, empathy, open-mindedness, nonjudgemental and social relaxation.*

- *Do you have the ability to deal flexibly with and adjust to new people, places and situation?*
- Have you make an effort to follow the local culture by changing your attitude?
- Would you say that your country is rather turned towards individualism or collective/group spirit?
- *Do you have the ability to deal flexibly with and adjust to new people, places and situation?*
- Have you experience any culture shock?
- Have you ever comparing your culture with others?
- Have you make an effort to follow the local culture by changing your attitude?
- Would you like to learn more about the culture of people in ASEC?
- Do you feel comfortable in office? With certain people maybe?
- Do you think certain groups of people are very troublesome and do not deserve to be treated well?
- What do you feel when you are with people who are speaking a language that you do not know?

## Intercultural Awareness

*Self-awareness and cultural awareness*

- Do you notice that ASEC has cultural differences? What kind of differences?

## **Intercultural Adroitness**

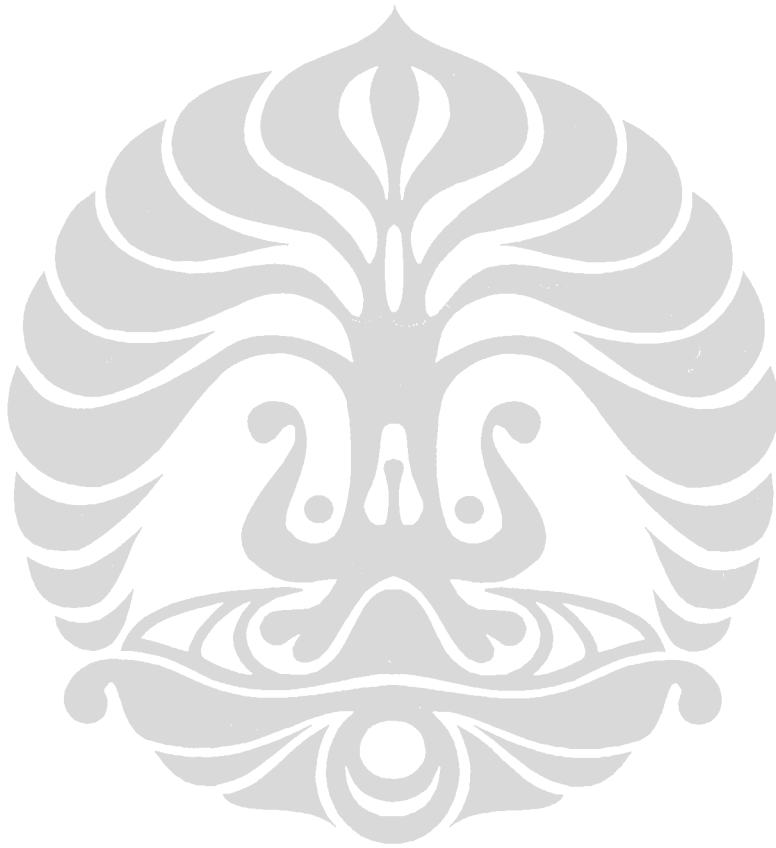
### ***Message skills, appropriate self-disclosure, behavioral flexibility and interaction management***

- What language do you speak?
- What do you feel when you are socializing with people from other cultures? (do you feel self-confident and comfortable?)
- Do you have trouble in expressing your opinion with your colleague?
- Do you have friends from different background in the office? From where?
- Have you actively involved in the office's event?
- Have you ever incorporate the attractive aspects of other cultures into your own way of doing things?
- Have you lived or traveled abroad before? Where?
- Have you act as a cultural mediator and serve a bridge between people of different cultures?

## **Conflict**

- Have you ever facing a conflict because of poor communication with your boss or co-workers?
- Have you ever facing a conflict with a new boss or team member from different culture?
- Based on your personal view, how would you stereotype staffs from 10 member countries?
- How is your relationship with others when your country has a problem with other country? Is it distracting your relationship?
- You are surrounded by culturally diverse people do you feel that your cultural values are threatened somehow?
- Do you think the secretariat is being fair enough in treating their employees? Or is there any tendency that certain nationalities treated better than others?
- Have you ever comparing your culture with others?
- Have you ever feel emotion when you are talking to certain people? How to handle that?

- Do you keep out of office politics and gossip?
- Do you have consistently good relationship with others?
- Could you provide some suggestion on what is the qualification to work in a cultural diversity workplace like ASEC?
- Do you think we need course for managing a culturally diverse workplace?





## TRANSCRIPT

### Resource: In-depth Interview

#### General Information

- Name : Informan 1
- Sex : Male
- Nationality : Brunei Darussalam
- Position : ORS/Deputy Secretary-General
- Day/Date Interview : 23 June 2012

#### Q & A

1. *How long have you worked for ASEAN Secretariat (ASEC)?*  
I have worked for ASEC in 1994 and resigned, worked in some places and joined ASEC again in April 2012.
2. *What language do you speak?*  
I can speak in Hokkian, English and a little bit Bahasa Indonesia and Bahasa Melayu.
3. *Have you lived or traveled abroad before? Where?*  
Yes I did. I had business trip to some places in Indonesia such as Yogyakarta, Surabaya, Bali, Medan and Manado. I have studied in England and Australia and I have lived in Japan, Cambodia and Thailand.
4. *You have worked for ASEC before back in 1994, how do you feel now when you join ASEC for the second time?*  
A lot of things have changed. In my time here back then, we are all working as a team and there is no resignation. Not like these days where the turnover rate is quite high from time to time. I don't know why. Is it because of the work environment? Less teamwork? Less leadership? Salary or allowance? I think there are many factors. So when I joined ASEC for

the second time this year, I really want to help to find solve all these problems, especially related to my department.

5. *Do you have the ability to deal flexibly with and adjust to new people, places and situation?*

I think, there are a lot of things have changed in ASEC including cultural issue. ASEAN was formed in 1967, ten years later ASEC was established. If we are looking at the ASEAN cooperation for the first 25 years, the main focus are in security, politic areas, not in economic area. Then 25 years later, AFTA was formed when there was the 1<sup>st</sup> Summit in Singapore, where they agreed to start the cooperation in economics. I joined ASEC for the first time in 1994, one year after AFTA was established. In that year, ASEC has a political baggage in political security. There was a little bit of tension between the staffs. For example, between staffs from Singapore and Malaysia. At that time, the ORS staffs were seconded from their governments. In the other side, for those that were not seconded, went through the open recruitment. I can felt at that time there was a little bit of tension between Singapore and Malaysia. And I was surprised to notice that these staffs were not seconded staffs, but what had happened was their mindset got influenced by what happened with their countries. For me, Brunei Darussalam is a small country, we never had any problem with other countries in region.

6. *How did you handle the situation?*

I was trying to ignore the situation by saying that we were all professionals who came to office to work, we better do our work the best as we could after that we go home, no problem at all.

7. *Could you provide other example of conflict between countries as long as you worked with ASEC?*

At that time, there was a bit tension between Vietnam and Philippines because they were rarely associated. Because one another thing, the

Chinese staff from Vietnam and Philippines were proud with their descents and did not considered themselves as part of the Chinese community as a whole. That's why, what I think the important thing is to act as professional, how we can work and move on together even though we have different cultures. This kind of thing should be a consideration not an obstacle because everyone came from different background and have their own way in work and think. Some people like to talk hard, some people are soft, sometimes people could not differentiate whether others people are mad or not with them. One thing that I disagree for sure is that back in 1994 if we had a conflict we will sit together trying to get a solution professionally. But what happened now is the staffs were trying to resolve conflict through never-ending emails. But does it help to solve the conflict? I choose the way to solve a conflict by sitting together and talk about the conflict openly and together we can try to find the solution. Sometimes when we discussed a problem through email, we can not find the solution. For example: someone is writing an email to invite his colleague to join a team building exercise. His colleague reply his email and say that he could not join the event without mentioning the reason. This will cause different perception, could be positive or negative. So I think, if there is an important thing, it is better that we discuss it in meeting not email.

8. *What about internal conflict?*

When I came here in April 2012, some of my staffs were facing a conflict. I was surprised that these staffs share the same nationalities, same country even same religion but still they had a conflict. Then I invited them to sit together and discuss the problem. After the second effort, finally I succeeded in helping them to solve the conflict. I think this was not caused by cultural background but more into interpersonal background. I think this organization has changed a lot since the last time I were here. At that time, conflict was caused by inter-governmental and political matters. I can understand this. I think, the current conflict was caused by individual

problem not because of they have different culture anymore. I also noticed that there is a gap between the ORS and LRS. For example, in lunch time, I always went to the only one canteen in the building. I was the ORS were sitting with their fellow citizen. And also in office's events, ORS was grouping with their own colleagues and also LRS with their own colleagues. I can see there is a distance between ORS and LRS. I'm always trying to promote togetherness. Poor communication is the main issue here. We must be able to communicate well with others. What other people think could be different with ours. There is nothing wrong with sitting together with your friends but I don't like to see if they just sit with their friends from same country and speak in their own language. I don't feel comfortable with this situation.

9. *Have you make an effort to follow the local culture by changing your attitude?*

Yes. I have been trying to follow the local custom. I used to call with the terms "Bapak and Ibu".

10. *Do you think ASEC is a hierarchical organization?*

I have to say that I disagree with hierarchical system. Some people believe on this sytem because they want to emphasize their important roles in the organization, some people use this to make their work easier, so other people know who to contact. I disagree with this system because the rewarded ones are those in the high level, not them in lower level who do the work. If you are a good leader, you have to give good examples to your staffs, not only delegating your works.

11. *Have you experience any culture shock?*

Not in the cultural context, but in organizational context. I found out some staffs were keep on repeating their same mistakes even though they knew that it was wrong. For example: in a meeting, there are some staffs who really like to talk, but unfortunately it has no meaning at all. There are some

interesting characters in ASEC, one of it are these people who came from a certain culture who do not like to share information because information is considered very important in their cultures and should not that easy to be shared.

12. *You are surrounded by culturally diverse people do you feel that your cultural values are threatened somehow?*

No. The point is I always try to understand that other people have their own perception. So I never feel that the differences are threatened anyhow.

13. *Do you think the secretariat is being fair enough in treating their employees? Or is there any tendency that certain nationalities treated better than others?*

Actually not to certain nationalities. In fact, there is one thing that disappoint me. Back then, the status of all employees are permanent not like now, everybody's under contract. I also noticed that there are differences in treating the LRS especially in a mission. The LRS staffs are only responsible for logistical matter. This is not right, even though LRS staffs are start from beginner level, but slowly they can climb to the top and receive more responsibilities.

14. *Do you think we need course for managing a culturally diverse workplace?*

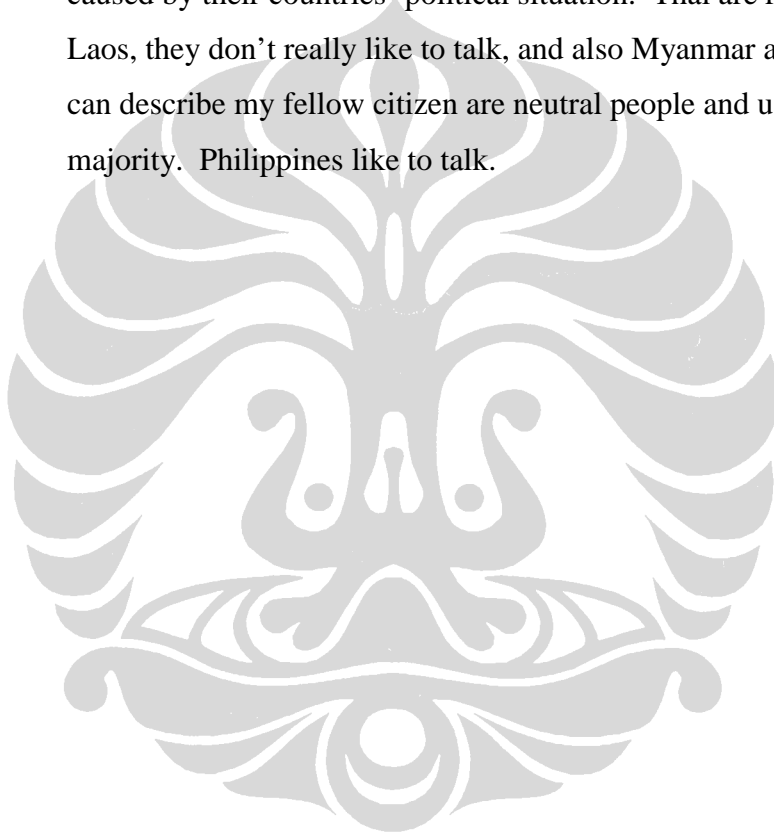
Maybe not a course but I think we need a team building exercise. The initiative should come from each department to organize this kind of activity together.

15. *What do you think the main cause of conflict in ASEC?*

I think the main cause is poor communication. When we are communicating with others, there is always an assumption in our mind about the other people before we start the conversation., the relationship will not be good if we can not talk it through. We have to understand the background of other people to keep the communication in the right track.

16. *Based on your personal view, how would you stereotype staffs from 10 member countries?*

This is not an easy question but I will try to describe based on my experience. I think, our Indonesian colleagues, are divided into some parts for example the Javanese are more gentle, the Ambonese and Batakese are more loud. Vietnamese is always trying to be one step forward, maybe because they are the newest member of ASEAN, they want to show their contribution. Malaysian are usually being competitive with Singaporean, caused by their countries' political situation. Thai are relatively same with Laos, they don't really like to talk, and also Myanmar and Cambodian. I can describe my fellow citizen are neutral people and usually follow the majority. Philippines like to talk.



## TRANSCRIPT

### Resource: In-depth Interview

#### General Information

- Name : Informan 2
- Sex : Female
- Nationality : Indonesia
- Position : LRS/Technical Officer
- Day/Date of Interview : 26 June 2012

#### Q & A

1. *How long have you worked for ASEAN Secretariat (ASEC)?*  
2 years
2. *What language do you speak?*  
English and Bahasa Indonesia
3. *Have you lived or traveled abroad before? Where?*  
Yes I have studied and live abroad for five years. I have studied in Amerika and worked in Thailand.
4. *Do you have the ability to deal flexibly with and adjust to new people, places and situation?*  
Not really. I think it is a normal thing that wherever you go, you have to adjust yourself with the new environment.
5. *Have you ever facing a conflict because of poor communication with your boss or co-workers?*  
Yes, there were some communication problem with other staffs from different cultures. This is because their language skill or personal dispute.

6. *Do you notice that ASEC has cultural differences? What kind of differences?*

Of course. For example, we have a boss from different culture, surely the way their work styles are different with us. I had this one experience when there was a meeting with people from Germany. They were so punctual in time management, so their perception on time is different with us who are usually late etc.

7. *Have you make an effort to follow the local culture by changing your attitude?*

Sure. By working in ASEC, we have to learn on how to communicate and work based on the local culture. It is very hierarchycal here, it is not easy to talk with people from higher level. We should show respect in proper manner.

8. *Does this represent some group of people?*

I don't think so, this represents organization's culture.

9. *Would you say that your country is rather turned towards individualism or collective/group spirit?*

Collective

10. *Apakah anda pernah mengalami kesulitan pada saat akan menyampaikan pendapat anda?*

Never. I always express my opinion but I also consider the situation and condition. But I never have any problem with that.

11. *Have you experience any culture shock?*

I did. I came from more open organizations and not hierarchycal like ASEC. I have to be careful about what I say or to whom that I talk to here.



12. *Have you make an effort to follow the local culture by changing your attitude?*

I did. For example when I write an official email, there are some unwritten rules that I have to follow.

13. *Do you think that your culture is better than others?*

I think there are positive and negatives sides in every cultures.

14. *What do you feel when you are socializing with people from other cultures? (do you feel self-confident and comfortable?)*

Yes I feel comfortable but honestly my relationship with people here is still limited since I just joined the Secretariat 2 years ago.

15. *Do you prefer to work with your own people?*

No, in fact I prefer to work with people from different background so that I can learn something new from them.

16. *Do you think certain groups of people are very troublesome and do not deserve to be treated well?*

Not because of their culture. I think this is more personal.

17. *What do you feel when you are with people who are speaking a language that you do not know?*

Yes. I feel ignored but it is fine, if I want to know what are they talking about, I will just ask.

18. *Do you feel comfortable in office? With certain people maybe?*

Yes, but still be careful because we don't know what can offend them. Usually when we are dealing with people from different culture, we should try to relax and netral.

19. *Do you have friends from different background in the office? From where?*  
Yes from Philippines, we are also hang out outside the office.
20. *Do you have the ability to deal flexibly with and adjust to new people, places and situation?*  
Yes.
21. *Have you actively involved in the office's event?*  
Not really. I have attended some occasions. I came because I feel obligated to come.
22. *Have you ever facing a conflict with a new boss or team member from different culture?*  
No.
23. *Based on your personal view, how would you stereotype staffs from 10 member countries?*  
My people and Myanmar are the same, we are very careful in the things we do. Philippines are straightforward when they are talking. Singaporean are hard worker. I don't really know about Laos, Malaysia, Brunei and Cambodia. Thailand are introvert. Even though they are very friendly but they will not allow strangers to invade their personal life. Vietnamese have strong character.
24. *Have you ever feel emotion when you are talking to certain people? How to handle that?*  
Yes, sometimes people talk too much they don't listen to us.
25. *How is your relationship with others when your country has a problem with other country? Is it distracting your relationship?*  
Not for me.

26. *You are surrounded by culturally diverse people do you feel that your cultural values are threatened somehow?*

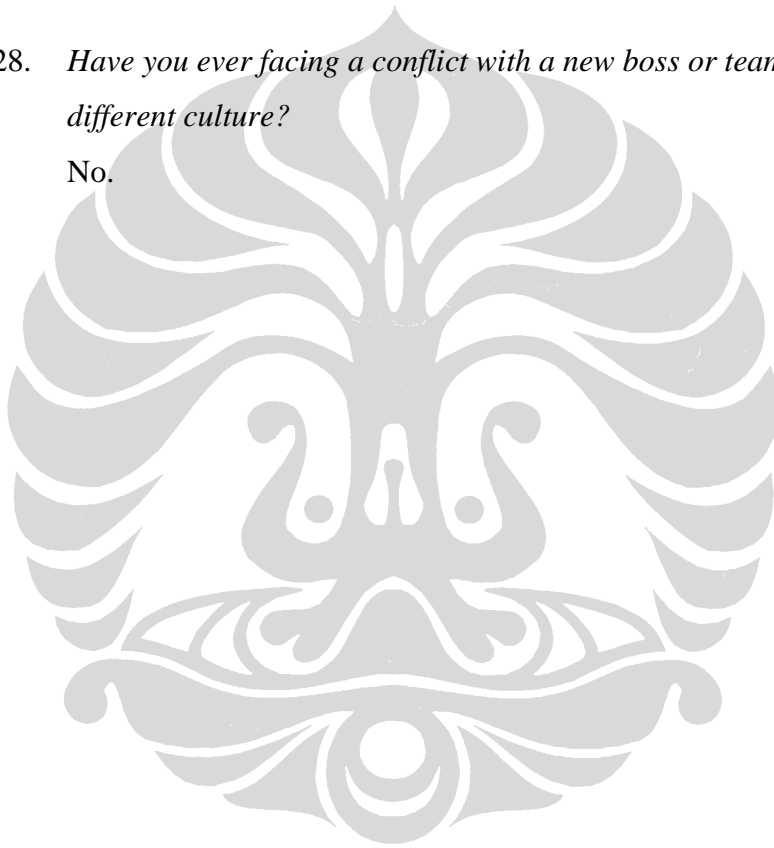
No.

27. *Do you think the secretariat is being fair enough in treating their employees? Or is there any tendency that certain nationalities treated better than others?*

I think there is a different mechanism about the benefits for ORS and LRS.

28. *Have you ever facing a conflict with a new boss or team member from different culture?*

No.



## TRANSCRIPT

### Resource: In-depth Interview

#### General Information

- Name : Informan 3
- Sex : Female
- Nationality : Vietnam
- Position : ORS/Senior Officer
- Day/Date of Interview : 26 June 2012

#### Q & A

1. *How long have you worked for ASEAN Secretariat (ASEC)?*  
5 years
2. *What language do you speak?*  
English and Vietnam
3. *Have you lived or traveled abroad before? Where?*  
Yes, I studied in America and worked in some companies also in some countries in Asia.
4. *Do you have problem in adjusting your self when you first came to ASEC?*  
No. Because I used to work in multicultural organizations before. I think most of ASEC staffs have share some same characters.
5. *Have you ever facing a conflict because of poor communication with your boss or co-workers?*  
Yes I have.

6. *Do you notice that ASEC has cultural differences? What kind of differences?*  
Yes. Physically it is not too obvious because generally we have same character. You can tell the difference when you start talking to them.
7. *Have you make an effort to follow the local culture by changing your attitude?*  
Sure. Basically I like new things, like learning about other people's cultures.
8. *Would you say that your country is rather turned towards individualism or collective/group spirit?*  
Collective.
9. *Do you have trouble in expressing your opinion with your colleague?*  
No. I think my colleagues are open for other people's opinion. But this is not valid for all. Some are not happy if you interrupt them. \
10. *Have you experience any culture shock?*  
No. Because I used to work in multicultural organizations before and also worked in Indonesia so I never experience any culture schock.
11. *Have you make an effort to follow the local culture by changing your attitude?*  
Yes. I will follow if I think it is a good thing.
12. *Do you think your culture is better than others?*  
Of course not. I think there are two sides in every coin.

13. *What do you feel when you are socializing with people from other cultures? (do you feel self-confident and comfortable?)*

Yes, I feel more comfortable working with people from other cultures than me because then I will get opportunities to learn about their cultures, it motivates me.

14. *Do you feel more comfortable working with people from same background with you?*

Not really. Basically I don't have any problem to work with anyone as long as they are professional.

15. *Would you like to learn more about the culture of people in ASEC?*

Sure. Even though I am familiar enough with ASEAN cultures because I have travelled a lot to these countries even before I joined ASEC. But I think there is no ending to learn new things.

16. *Do you think certain groups of people are very troublesome and do not deserve to be treated well?*

I think it is more into ORS and LRS in terms of their benefits.

17. *What do you feel when you are with people who are speaking a language that you do not know?*

Ofter but I don't see this as a problem. But usually if it happens for a while, I will see the necessaty for me staying in the room.

18. *What do you feel when you are socializing with people from other cultures? (do you feel self-confident and comfortable?)*

Yes, but I also try to behave because I don't want other people get offended because of what I say.

19. *Do you have friends from different background in the office? From where?*

Yes I have friends from Singapore, Malaysia and Indonesia.

20. *Do you have the ability to deal flexibly with and adjust to new people, places and situation?*

Yes.

21. *Have you actively involved in the office's event?*

Of course I did. Sometimes I came because of my own will to meet friends from other divisions. Sometimes I feel obligated to come.

22. *Have you ever facing a conflict because of poor communication with your boss or co-workers?*

I had conflict once because of different perception in a meeting. I felt emotional but in the end we were managed to solve it.

23. *Based on your personal view, how would you stereotype staffs from 10 member countries?*

I think, Indonesians are friendly. Malaysians they like to talk. Myanmars are more quite. Cambodians same with Myanmars. Philippines are more straightforward and Thais are more introvert. That's all I can tell.

24. *What do you think cause of conflict?*

Poor communication. English is not some countries' native language, sometimes it became a problem.

25. *How is your relationship with others when your country has a problem with other country? Is it distracting your relationship?*

No. What happened in my country, does not influence my relationship because I always try to be professional.

26. *You are surrounded by culturally diverse people do you feel that your cultural values are threatened somehow?*

No. in fact I feel enrich with other cultures.

27. *Do you think we need course for managing a culturally diverse workplace?*

I think yes. Because not all of ASEC staffs were coming from multicultural environment before they worked for ASEC so some of them are having difficulties in adjusting. At least ASEC should conduct an induction or orientation for new staffs. Besides that, we need to conduct a periodically team building exercise.

28. *Could you provide some suggestions on what is the qualification to work in a cultural diversity workplace like ASEC?*

Openminded and understanding on other people's background which influence the way they think, work and communication and we have to appreciate that.

29. *Do you keep out of office politics and gossip?*

I'm not interested with these things but the problem is sometimes I just got in a wrong time and place.



## TRANSCRIPT

### Resource: In-depth Interview

#### General Information

- Name : Informan 4
- Sex : Female
- Nationality : Filipina
- Position : ORS/Assistant Director
- Day/Date of Interview : 20 June 2012

#### Q & A

1. *How long have you worked for ASEAN Secretariat (ASEC)?*  
6 months
2. *What language do you speak?*  
English, Tagalog and Chinese Mandarin
3. *Have you lived or traveled abroad before? Where?*  
Yes I have worked in Sri Lanka for 2 years and Vietnam for 4 years.
4. *Do you have problem with adjusting yourself when you came to ASEC?*  
Tidak. But I need at least 2 months to adjust myself with my new works but not the environment.
5. *Have you experience any culture shock?*  
Yes with the organizational culture.

6. *Have you make an effort to follow the local culture by changing your attitude?*

ASEC is an hierarchical organization. I realize that in ASEC it is not appropriate to make a direct approach to someone, there has to be a clear reason.

7. *Would you say that your country is rather turned towards individualism or collective/group spirit?*

Collective.

8. *Do you have the ability to deal flexibly with and adjust to new people, places and situation?*

Yes.

9. *Do you notice that ASEC has cultural differences? What kind of differences?*

Sure. For example: Singaporeans have their own way in solving a problem which are different with Filipinos. I understand very well about Filipinos' character. I'm not really familiar with Malaysians before so I don't really know them.

10. *What do you feel when you are socializing with people from other cultures? (do you feel self-confident and comfortable?)*

Yes I feel confident.

11. *Would you like to learn more about the culture of people in ASEC?*

Yes I would.

12. *Do you think certain groups of people are very troublesome and do not deserve to be treated well?*

I think that there are a group of people that are not too easy to deal with but it doesn't mean that they should not be treated well.

13. *What do you feel when you are with people who are speaking a language that you do not know?*

Everytime when I was in Vietnam and also here in ASEC, I used to this situation and feel fine.

14. *Have you make an effort to follow the local culture by changing your attitude?*

Yes I have. For example I follow the majority staff in here which are Indonesians by calling them Pak or Bu.

15. *Have you experience any culture shock?*

I have. But it is because the organization not the staffs. So it is not that relevant with your questions.

16. *What do you feel when you are socializing with people from other cultures? (do you feel self-confident and comfortable?)*

Sure. I like to make friends.

17. *Do you have friends from different background in the office? From where?*

**Answer:** Sure. Even though I just spent few months here but I already have some friend from different countries.

18. *Have you actively involved in the office's event?*

**Answer:** As long as I work here, I had attended one event, I went because I want to meet some new people.

19. *Have you ever facing a conflict here in ASEC?*

Nothing significant. Just had a different opinion with my colleague.

20. *What is the main cause of conflict?*

I think the main cause is stress level and work load.

20. *How is your relationship with others when your country has a problem with other country? Is it distracting your relationship?*

Never.

21. *You are surrounded by culturally diverse people do you feel that your cultural values are threatened somehow?*

No.

22. *Do you think the secretariat is being fair enough in treating their employees? Or is there any tendency that certain nationalities treated better than others?*

Not this far.

23. *Do you think we need course for managing a culturally diverse workplace?*

I think we need a Team Building

24. *Could you provide some suggestions on what is the qualification to work in a cultural diversity workplace like ASEC?*

Open mind and flexible

25. *Do you keep out of office politics and gossip?*

Yes but sometimes it is unavoidable.

## TRANSCRIPT

### Resource: In-depth Interview

#### General Information

- Name : Informan 5
- Sex : Male
- Nationality : Malaysia
- Position : ORS/Assistant Director
- Day/Date of Interview : 12 Juni 2012

#### Q & A

1. *How long have you worked for ASEAN Secretariat (ASEC)?*  
7 years
2. *What language do you speak?*  
Bahasa Indonesia, English, Malaysia and Chinese Mandarin
3. *Do you have problem with adjusting yourself when you came to ASEC?*  
Just one thing: smoking. I used to work in an smoke-free organizations. This is related to culture, but I think that should apply in ASEC too.
4. *Do you ever have a communication problem with other staffs?*  
No problem. In my previous company, I worked with a lot of people from different countries.
5. *Have you experience any culture shock?*  
No.

6. *Have you make an effort to follow the local culture by changing your attitude?*

Sometimes. I am not sure how you call it local culture, but I have attended some cultural shows in Jakarta. Another thing is you have to follow the working standard in this organization.

7. *Do you have the ability to deal flexibly with and adjust to new people, places and situation?*

Yes.

8. *Do you notice that ASEC has cultural differences? What kind of differences?*

Not at first. But along the way you can. In my case, I need 1 – 2 years. Because working with people from different background is not as easy as just having a chat with them. The biggest difference is language, number two is religion. We also have different nationalities and interests.

9. *Would you like to learn more about the culture of people in ASEC?*

Sure. Sometimes I learn from other cultures. For instance, what is the favorite food of Indonesians? Because basically we are ASEAN citizens, we also want to know about other countries. I just ask them if I want to know about them.

10. *What do you feel when you are socializing with people from same culture?*

I think it is more interesting to work with different culture. Sometimes people from same background think that they know you better.

11. *Do you think certain groups of people are very troublesome and do not deserve to be treated well?*

I think people act differently because of they have different background. Lack of understanding is the main problem. But I think for whatever it is, I don't think people should be treated well.

12. *What do you feel when you are with people who are speaking a language that you do not know?*

I think a group of people from different cultures should you the same language in formal meeting so everybody can understand. I don't feel offended but I think it is more proper if we use a language that people can understand. It happened here in a meeting. Usually I stepped out of the room. Sometimes people do it unintendedly. Maybe if they use their language, they can understand more. As long they don't talk about me, I will just get out of the room. It is not polite if they are talking about me.

13. *What do you feel when you are socializing with people from other cultures? (do you feel self-confident and comfortable?)*

Yes.

14. *Do you have friends from different background in the office? From where?*

Yes from Thailand and Indonesia.

15. *Have you actively involved in the office's event?*

Not really, sometimes I came because I wanted too.

16. *Have you ever incorporate the attractive aspects of other cultures into your own way of doing things?*

I like the way Indonesian's do. They are more flexible and warm.

17. *Have you act as a cultural mediator and serve a bridge between people of different cultures?*

Yes. Depends on the situation sometimes it is better not to do anything at all. But if you need to get involved it is also fine.

18. *Have you ever facing a conflict with your boss or co-workers?*  
Sure. The reason is misunderstanding. Sometimes it is because of ego and different expectation.
19. *What do you think the main cause of conflict?*  
Poor communication. I never get involved in any cultural conflict, but more into personal. If there is a conflict, I will try to solve it but if we try and still doesn't work just left it what it is.
20. *Based on your personal view, how would you stereotype staffs from 10 member countries?*  
I think, Indonesian and Thai are nationalists. Singaporean and Malaysian are more individualists. Filipinos likes to group and do their activities together. Vietnamese are very practical. Bruneis are more relax. Not sure about Laos and Myanmar but Cambodia is trying to develop mindset.
21. *Would you say that your country is rather turned towards individualism or collective/group spirit?*  
Individualism.
22. *Have you ever feel emotion when you are talking to certain people? How to handle that?*  
No.
23. *How is your relationship with others when your country has a problem with other country? Is it distracting your relationship?*  
No. As I mentioned above Malaysians are individualists people, what happens in national level, will not influence personal level.



24. *You are surrounded by culturally diverse people do you feel that your cultural values are threatened somehow?*

Not for us individual people. I think as long as we can appreciate other people, this is not a problem.

25. *Do you think the secretariat is being fair enough in treating their employees? Or is there any tendency that certain nationalities treated better than others?*

This is a political question, I can't answer this.

26. *Do you have trouble in expressing your opinion with your colleague?*

No.

27. *Do you think we need course for managing a culturally diverse workplace?*

What we can do is to create an activity together like team building, retreat to strengthen our relationship. I think when you are in a relationship with people from other culture, you will automatically be able to understand their cultures.

28. *Could you provide some suggestions on how to deal with people from different cultures in workplace like ASEC?*

Maybe we should conduct a national day for each countries, for example, month of Thai, or week of Batik or Tagalog day. I have suggested this to management before but there is no follow up yet.

29. *Do you keep out of office politics and gossip?*

Sometimes we can't avoid this

## TRANSCRIPT

### Resource: In-depth Interview

#### General Information

- Name : Informan 6
- Sex : Female
- Nationality : Singapura
- Position : ORS/Assistant Director
- Day/Date of Interview : 18 June 2012

#### Q & A

1. *How long have you worked for ASEAN Secretariat (ASEC)?*  
2 years
2. *What language do you speak?*  
English, Mandarin, Hokkien, Cantonese
3. *Have you lived or traveled abroad before? Where?*  
I have lived in Japan, Cambodia and Thailand also studied and worked in England.
4. *Do you have problem with adjusting yourself when you came to ASEC?*  
Not because of the cultural diversity. Singapore is also a multicultural country. And I have worked in some multicultural organizations before I came here. If I have difficulty in adjusting myself, it's not because the culture but more into personal level.
5. *Do you notice that ASEC has cultural differences? What kind of differences?*  
Sure. There is specific character of each people, not all but in general. Tentu.

6. *Based on your personal view, how would you stereotype staffs from 10 member countries?*

Indonesians like to group, and we can see if they are Moslem from their clothes. Malaysian are usually Indians too. There are not many Myanmar people in this building but usually they like to wear the traditional dresses. You can tell Vietnamese from their accent. Same with Filipinos too they like to group. Thai is more introvert. I can't tell about Brunei and Laos. Conclusion is you just need 3 seconds to recognize someone's background from the way they dress, physical appearance and accents. Only Singaporean and Malaysian are not into group spirit.

7. *Have you make an effort to follow the local culture by changing your attitude?*

Yes by calling people with Bapak or Ibu. But this is more into Indonesian's culture, also because the support staffs are all Indonesians.

8. *Have you experience any culture shock?*

Not in ASEC.

9. *Would you like to learn more about the culture of people in ASEC?*

Not really. It's not that I'm arrogant but I am very familiar with the Buddhist/Mekong cultures, because I have lived in Cambodia and Thailand for a long time, and often had business trips to Laos and Vietnam. These countries are my favorite destination in South East region, that's why I am not that interested to learn more about their cultures anymore.

10. *What do you feel when you are socializing with people from other cultures? (do you feel self-confident and comfortable?)*

I choose not to work with Singaporean, that's why I am here.

11. *What do you feel when you are with people who are speaking a language that you do not know?*  
I used to this situation. I never got offended. I will let them to discuss with their language and we can continue the meeting properly.
12. *Do you have friends from different background in the office? From where?*  
Yes from Thailand, Philippines, Singapore and Indonesia.
13. *Have you ever facing a conflict with your boss or co-workers?*  
Not in my division but offer in ASEC.
14. *What do you think the main cause of conflict?*  
Language. Because even though English is the formal language in ASEC, the fact is still there are a lot of people who are not good enough in speaking and writing in English. It is easier to see them face to face to discuss the conflict. If you write it down, sometimes people will misunderstood it.
15. *What is other cause of conflict?*  
Poor communication. Sometimes people just don't know how to properly communicate, this is a problem.
16. *How is your relationship with others when your country has a problem with other country? Is it distracting your relationship?*  
No. My country is always try not to get involved with other country.
17. *You are surrounded by culturally diverse people do you feel that your cultural values are threatened somehow?*  
My values are mostly Australian and Chinese because my husband is an Australian but not really into Singaporean.

18. *Do you think the secretariat is being fair enough in treating their employees? Or is there any tendency that certain nationalities treated better than others?*

Formally I think there is different in treating the ORS and LRS. We can see this in the Human Resource section. Sometimes the LRS are treated better and in contrary, but I think it is normal since we are working in Indonesia.

19. *Do you think we need course for managing a culturally diverse workplace?*  
Why not. Because not everyone has an experience working in a multicultural organization before they joined ASEC. We can do a Team Building activity.

20. *Could you provide some suggestions on how to deal with people from different cultures in workplace like ASEC?*

Open mind, humble and ready to follow the common ground. And there is always a room for learning no matter how old are you.

21. *Do you keep out of office politics and gossip?*

The best as I could.

22. *How do you think the ability of ASEC staffs to deal with cultural diversity in ASEC in general?*

I don't think I can answer this. No doubt that the ASEC staffs are fully aware on the cultural diversity, but are everyone of it could act properly? I am not sure about this. Too bad in ASEC there is no orientation or induction period about this, because there are also some people who had multicultural experience before but still having problem with adjusting themselves.

23. *Have you actively involved in the office's event?*

Sure. Sometimes I feel obligated, but sometimes I want to relax and meet my friends. Tentu pernah.



## TRANSCRIPT

### Resource: In-depth Interview

#### General Information

- Name : Informan 7
- Sex : Male
- Nationality : Laos
- Position : ORS/Senior Officer
- Day/Date of Interview : 14 June 2012

#### Q & A

1. *How long have you worked for ASEAN Secretariat (ASEC)?*  
3 years
2. *What language do you speak?*  
Lao, English, Thai
3. *Have you lived or traveled abroad before? Where?*  
Yes. As a diplomat, I have travelled to 77 countries in the world.
4. *Do you have problem with adjusting yourself when you came to ASEC?*  
Just a little. Because ASEC is not new from me. I worked for ASEC before in 2003 and before that I was working for my government in the ASEAN Cooperation for 17 years.
5. *Have you make an effort to follow the local culture by changing your attitude?*  
Yes. It is not possible to learn everything but what we can do is we can just observe in daily life. For example, if you want to talk with people here, you have to be polite. Because Indonesia is the host country, we have to follow their custom by calling people with Bapak or Ibu, I think this is a

good thing. In my culture, we are not used to greet people with Good Morning.

6. *Would you say that your country is rather turned towards individualism or collective/group spirit?*

Collective.

7. *Have you experience any culture shock?*

Yes it happened to me. I can not differentiate individual and cultural characters in workplace. Sometimes there is no human touch anymore, too stiff, too similar. If you are coming from a background where people are friendly, and avoiding to speak too hard. Besides that, I think this is a common thing in ASEAN culture.

8. *Do you notice that ASEC has cultural differences? What kind of differences?*

Some from the way they dress and their accent also their language.

9. *What do you feel when you are socializing with people from same or different culture?*

As a diplomat, there is no difference for me. I used to work with people from different backgrounds.

10. *What do you feel when you are with people who are speaking a language that you do not know?*

Yes. I think this is normal. I did not get offended. It is their rights to talk with their language, we have to respect that. Unless if they are starting to talk to you with their language you should say sorry I don't understand can we speak in English? Not only in this office but also in daily life in Indonesia. I can speak Indonesian very limited, I think Indonesian language are very difficult, but I think I am the one who should learn it.



11. *Do you have trouble in expressing your opinion with your colleague?*  
No, I am very friendly.
12. *Do you have friends from different background in the office? From where?*  
Yes, inside and outside the office.
13. *Have you actively involved in the office's event?*  
Yes to some parties and receptions. I came because i want to come .
14. *Have you ever incorporate the attractive aspects of other cultures into your own way of doing things?*  
Yes, there are a lot of things that I can't explain now.
15. *Based on your personal view, how would you stereotype staffs from 10 member countries?*  
I don't want to stereotype people. This could be dangerous and has negative impact. I have learnt from being a diplomat for year, I have pass this.
16. *You are surrounded by culturally diverse people do you feel that your cultural values are threatened somehow?*  
No, I have my own culture and other culture is also good.
17. *Do you think the secretariat is being fair enough in treating their employees? Or is there any tendency that certain nationalities treated better than others?*  
No. But you can not have a perfect world. This is reality.
18. *Have you ever facing a conflict with your boss or co-workers?*  
Sure it happens a lot. But this is part of the job. Because my and my team we have a good interpersonal relationship, it doesn't bother us. Basically we are friends, so if there is anything happen we can deal with it. pada dasarnya kami berteman, jadi jika sesuatu terjadi kami dapat mengatasinya.

19. *Could you provide some suggestions on how to deal with people from different cultures in workplace like ASEC?*

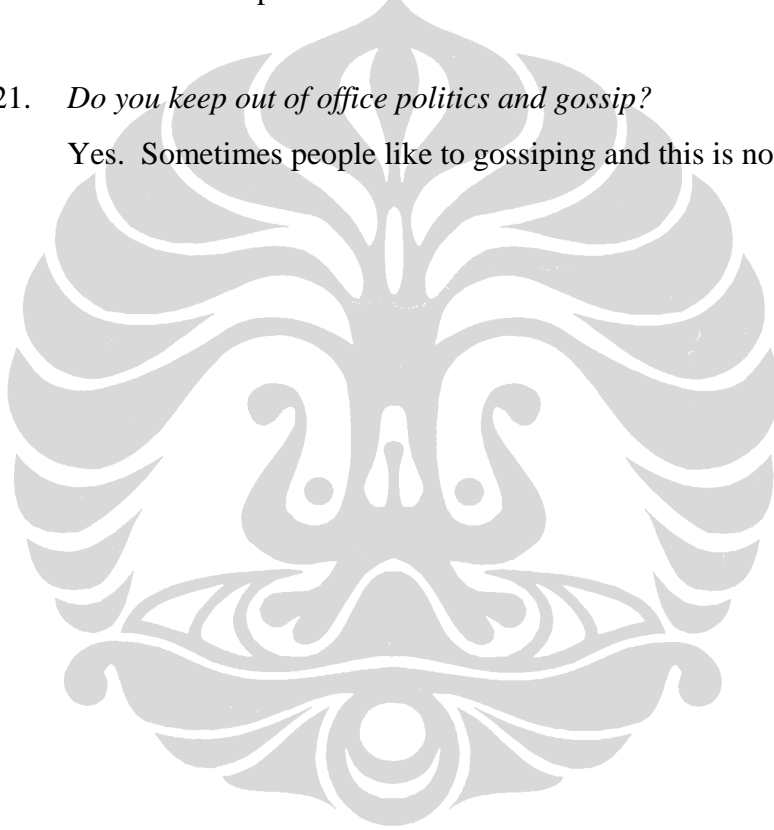
Yes. Maybe ASEC should conduct a training, course or exercise. Because not everyone is coming from multicultural organization before they came to ASEC.

20. *What do you think the main cause of conflict?*

Workload and poor communication.

21. *Do you keep out of office politics and gossip?*

Yes. Sometimes people like to gossiping and this is not good.



## TRANSCRIPT

### Resource: In-depth Interview

#### General Information

- Name : Informan 8
- Sex : Female
- Nationality : Thailand
- Position : ORS/Senior Officer
- Day/Date of Interview : 11 June 2012

#### Q & A

1. *How long have you worked for ASEAN Secretariat (ASEC)?*  
6 tahun.
2. *What language do you speak?*  
Thai, English, Laos. Laos is similar with Thai, but the words are different but for Laos people they can read Thai, but we can't read Laos.
3. *Have you lived or traveled abroad before? Where?*  
Yes. I worked in Laos for 3 years, I studied in US for 3,5 years and had an internship work too.
4. *Do you have problem with adjusting yourself when you came to ASEC?*  
I think ASEAN people are almost the same. I used to work with American, European they are different. When I was in US, I had a friend from Indonesia, and I also met her friends that's why I am familiar with Indonesians.

5. *Have you experience any culture shock?*

Yes I had a culture shock in Jakarta. Like 3 in 1 rule. Not much in this building, because working here we are becoming one ASEAN citizen. Mostly people here are having a same character.

6. *Have you make an effort to follow the local culture by changing your attitude?*

We have the same habits, we like to smile. We also wear almost the same size of clothes. I don't see other people differently. All the same for me. I think Filipinos are always together in doing their activities. Me and my colleagues from Thai, used to have lunch together, but we are not doing a lot of things together. Malaysian and Singaporean are also don't do things together. Singaporean are very critical. Also Indonesian, same as Thai. We are holding back. Same with Laos and Cambodian, but they are more quite. Some friends from Myanmar are different, they have been involved in international world so they are different now. I am not sure about their real character. Vietnam almost the same as Thai. Their woman are taft. Not sure about the man. Brunei same as Malaysian. They are smart and responsive. Very informative.

7. *Do you have friends from different background in the office? From where?*

Yes I have friends from all ten countries. My close friend are from Malaysia, Singapore and Thai. Sometimes we do our things together.

8. *Would you say that your country is rather turned towards individualism or collective/group spirit?*

Collective. Like old say, if you come together then you should go together. So if you are Thai, you have to accept Thai no matter what.

9. *Do you have trouble in expressing your opinion with your colleague?*

No. I consider my self is a vocal person. I am not shy to say what I want. I can't hold my tong.

10. *Have you ever comparing your culture with others?*

No. Basically I see everybody the same. If they are not good to me, I will stay away from them. Not sure whether it just one time thing or it is their character.

11. *Do you think certain groups of people are very troublesome and do not deserve to be treated well?*

No.

12. *What do you feel when you are with people who are speaking a language that you do not know?*

I don't like it and I don't feel comfortable. I have been in a meeting room where people start to talk their own language, then I said I don't understand it and after that they don't speak in their language again.

13. *Do you notice that ASEC has cultural differences? What kind of differences?*

You can tell if you already know them. After 6 years here, you can tell the differences. Like Indonesians, they are a good follower. Not like Thai, everybody wants to become the leader. Even in the lower level. I appreciate the culture here that you need to be patient. I think the Singaporean feel that they have it all since their country have everything including in the leadership context.

14. *What do you feel when you are socializing with people from other cultures? (do you feel self-confident and comfortable?)*

Yes I feel comfortable. I don't have any problem at all.

15. *Have you actively involved in the office's event?*

Yes oftenly. Usually because my friends asked me to come and I also feel obligated. But I came to give my support. I am not really a socialize person.

16. *Have you act as a cultural mediator and serve a bridge between people of different cultures?*

No. there is no need of becoming the middle man. I think people have the right to speak up as long as they are not throwing things or hit their faces with violence. I am sure we won't do that since we are all educated.

17. *Have you ever feel emotion when you are talking to certain people? How to handle that?*

Yes. I must admit that I am an emotional person and sometimes I got into problem because of it. I know that. Sometimes you just want to finish something right and fast, when people don't understand this, I feel emotional.

18. *How to handle that?*

I don't know what to do. I feel like I can't control myself.

19. *Could you provide some suggestions on how to deal with people from different cultures in workplace like ASEC?*

Open mind and understand that other people has different background, and you can't expect others to be same like you. As long as you respect others.

## TRANSCRIPT

### Resource: In-depth Interview

#### General Information

- Nama Informan : Informan 9
- Sex : Male
- Negara Asal : Cambodia
- Tipe Kepegawaian/Jabatan : ORS/Senior Officer
- Hari/Tanggal Wawancara : 11 June 2012

#### Q & A

1. *How long have you worked for ASEAN Secretariat (ASEC)?*  
8 years
2. *What language do you speak?*  
Khmer, English and Russia
3. *Have you lived or traveled abroad before? Where?*  
Yes. I studied in Russia for 7 years. I attended advanced programs in Singapore and Hongkong before I came to Jakarta.
4. *Do you have problem with adjusting yourself when you came to ASEC?*  
Not a problem for me. When I was in university I met a lot of people from different countries. I never had difficulties in adjusting myself in a new environment. Especially ASEC.
5. *What cause people to have different perception?*  
This is normal, even in one country, there are people with different perception, custom and different ways in doing things. Same with ASEC.

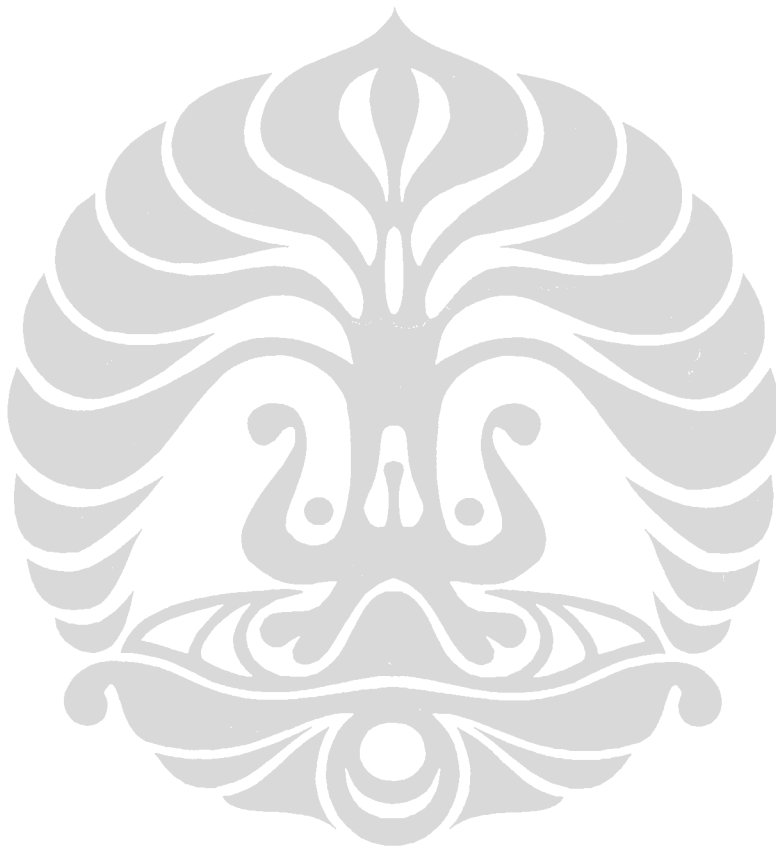
6. *Do you have trouble in expressing your opinion with your colleague?*  
Depends. It is not about different culture anymore but more into different opinion. Even though you are coming from the same country or nation, but here I am talking about the problem not the background.
7. *Have you experience any culture shock?*  
No.
8. *What do you feel when you are socializing with people from same or different culture?*  
I never think that way. Because for me as a human being it doesn't matter where are you coming from.
9. *What do you feel when you are with people who are speaking a language that you do not know?*  
Yes sure. I understand this. There are time in meeting when other people talk with their own language, and I don't have any problem with this.
10. *Do you notice that ASEC has cultural differences? What kind of differences?*  
Yes. You can tell by the way they dress or talk.
11. *Based on your personal view, how would you stereotype staffs from 10 member countries?*  
I think colleagues from Indonesia are the same with Cambodia, Laos, Myanmar, Thailand and Vietnam. Basically they are very friendly and don't want to hurt other people. Filipino like to talk. I can't really tell about Singaporean and Malaysian.
12. *Do you have friends from different background in the office? From where?*  
Malaysia, Vietnam, Laos.



13. *Have you actively involved in the office's event?*  
Yes. Sometimes I came because I feel obligated to come. As a Senior staff, you have to respect people who invites you.
14. *What do you feel when you are socializing with people from other cultures? (do you feel self-confident and comfortable?)*  
I don't have problem. I never ask their backgrounds. People has their own values.
15. *Have you ever feel emotion when you are talking to certain people? How to handle that?*  
No. but the problem is sometimes there are people who like to force their intention.
16. *How to handle conflict?*  
You have to understand and be patient.
17. *You are surrounded by culturally diverse people do you feel that your cultural values are threatened somehow?*  
Never.
18. *Have you ever incorporate the attractive aspects of other cultures into your own way of doing things?*  
I never notice that things. I never judge people from their background.
19. *Do you think the secretariat is being fair enough in treating their employees? Or is there any tendency that certain nationalities treated better than others?*  
I am not sure whether I am answering your question. We can't see it as black or white. For example, you can't find a lot of Cambodian here. But the recruitment system is open recruitment so I think it is related to capacity.

20. *Could you provide some suggestions on how to deal with people from different cultures in workplace like ASEC?*

You have to respect others.



## TRANSCRIPT

### Resource: In-depth Interview

#### General Information

- Name : Informan 10
- Sex : Male
- Nationality : Myanmar
- Position : ORS/Senior Economist
- Day/Date of Interview : 8 June 2012

#### Q & A

1. *How long have you worked for ASEAN Secretariat (ASEC)?*  
2,5 years.
2. *What language do you speak?*  
Our people has 14 languages. But I can only understand Myanmar language. Each language has different intonation. I also can speak English and Thai.
3. *Have you lived or traveled abroad before? Where?*  
I lived in Myanmar for 25 years. Then few years in Bangkok, 3 years in Singapore then England and Australia for studying.
4. *Do you have problem with adjusting yourself when you came to ASEC?*  
More into the work. At the beginning, the job description is not that clear. I feel frustrated. But now everything's clear, it's not a problem anymore.
5. *What cause different perception?*  
Unclear instruction from our supervisors.

6. *Have you make an effort to follow the local culture by changing your attitude?*  
Sure I did. I learnt to call Bapak or Ibu. This shows respect to senior people.
7. *Do you have trouble in expressing your opinion with your colleague?*  
*Yes I did. It happens because everybody has different background and different perception in organization. Sometimes it is difficult to make decision, sometimes the information is not properly conveyed.*
8. *Could you provide some suggestions on how to deal with people from different cultures in workplace like ASEC?*  
*Try to listen and try to adjust.*
9. *Would you say that your country is rather turned towards individualism or collective/group spirit?*  
Collective. They like to work together.
10. *Have you experience any culture shock?*  
In Indonesia, I don't really experience this.
11. *Have you ever incorporate the attractive aspects of other cultures into your own way of doing things?*  
One example of our culture is that we receive things with both hands. I notice Indonesian use their right hand, so I am trying to familiar myself.
12. *Have you ever comparing your culture with others?*  
I never feel that way. There are a lot of different cultures in my country, so I am trying to accept that.
13. *What do you feel when you are socializing with people from other cultures? (do you feel self-confident and comfortable?)*

Yes. Indonesian cultures is similar with Myanmar. Except for religion. Most of Myanmar people are Buddhist.

14. *What do you feel when you are socializing with people from same culture?*

I don't mind.

15. *What do you feel when you are with people who are speaking a language that you do not know?*

Yes in Thailand. Most of the staffs here are Asian. But I think it is more into efficiency factor if you speak with the same language not for gossip.

16. *Do you notice that ASEC has cultural differences? What kind of differences?*

Yes I can see, from their behavior.

17. *Based on your personal view, how would you stereotype staffs from 10 member countries?*

I think Indonesian are very helpful. Menurut saya, bangsa Indonesia ringan tangan. Thais have a special walking gesture. Filipinos like to talk straightforward. Singaporean are same with Filipinos. Malaysians are existing from different ethnics like Chinese and Malay. For me, Laos and Cambodian are polite and also Thailand. Vietnamese are more serious and aggressive. I don't really understand about Brunei. sesuai dengan budaya saya hal itu dapat berarti menghina.

18. *Do you have friends from different background in the office? From where?*

Indonesia.

19. *Do you have the ability to deal flexibly with and adjust to new people, places and situation?*

Yes I do. My culture always teach us to be polite, because it is related with our religion. There are some people who think that we are afraid but we're not. We always try to prioritize other people and try to understand.

20. *Have you actively involved in the office's event?*

Yes. I came to Christmas and New Year parties. I came because I want to.

21. *Apakah anda pernah menjadi mediator pada saat terjadi konflik?*

Yes but it's rarely. It is because we had different understanding. Not only technical but because aggressiveness.

22. *Have you act as a cultural mediator and serve a bridge between people of different cultures?*

Yes I did, and I was lucky because the conflict ended in a good way.

23. *Have you ever comparing your culture with others?*

Yes I did, because it is different here. In my country, people from high level will behave properly, they will not try to make friends with you not like in here.

24. *Have you ever feel emotion when you are talking to certain people? How to handle that?*

Yes. Because of misunderstanding in a meeting.

25. *How is your relationship with others when your country has a problem with other country? Is it distracting your relationship?*

No problem. Even though we had history with Thailand but it did not affecting my relationship with the staffs from Thailand.

26. *You are surrounded by culturally diverse people do you feel that your cultural values are threatened somehow?*

No.

27. How is your relationship with other staffs in your division?

Our relationship is fine. What happened was different perception when we were in a tender process and we had to choose the winner. But the problem was not only technical but also about the selection criteria. But at the end I was trying to understand my colleague's opinion.

