

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG MASALAH

Perkembangan dunia yang begitu pesat di bidang teknologi dan komunikasi semakin memudahkan hubungan antar negara. Dewasa ini kita dapat berkomunikasi dan bepergian antar negara dengan mudahnya. Hal ini memfasilitasi hubungan antar negara, sehingga negara-negara dapat saling bekerjasama.

Kerjasama antar negara awalnya lebih banyak di bidang ekonomi, namun kini meliputi bidang yang lebih luas. Salah satunya adalah bidang pendidikan. Kerjasama dalam bidang ini dapat berupa beasiswa, kerjasama antar universitas, pertukaran pelajar dan juga pengajar. Salah satu negara yang banyak menjalin kerjasama dengan Indonesia di bidang pendidikan adalah Jerman. Kerjasama lain terwujud dalam seni budaya. Di bidang seni, yang sedang marak adalah sektor perfilman dan kesenian tradisional. Indonesia diberi kesempatan untuk menampilkan keseniannya sebagaimana Indonesia juga memberi kesempatan tampil bagi kesenian budaya lain. Dalam kerjasama antarnegara ini terjadi pertemuan budaya.

Pertemuan budaya bukanlah merupakan hal yang baru bagi Indonesia. Indonesia memiliki ratusan suku yang memiliki budaya yang berbeda-beda. Orang Indonesia dalam kehidupan sehari-hari bertemu dengan orang dari budaya yang berbeda. Ratusan tahun lalu, para pedagang dari Arab, India dan China datang ke

Indonesia. Negara-negara tersebut menjalin kerjasama dengan Indonesia terutama dalam bidang perdagangan. Disamping bidang ekonomi, pertemuan dengan negara-negara tersebut juga berdampak pada lingkungan sosial budaya. Contoh yang signifikan adalah penyebaran agama Buddha oleh pedagang China dan India, serta agama Islam oleh pedagang Arab.

Semakin besar peluang bekerjasama antar negara membuat orang Indonesia lebih banyak bertemu dengan orang dari budaya yang berbeda. Banyak orang Indonesia yang bekerja di luar negeri sebagai tenaga asing. Banyak pula perusahaan asing yang mempunyai tenaga ahli ekspatriat, sehingga tanpa keluar negeri pun, orang Indonesia dapat berinteraksi dengan orang dari budaya yang berbeda.

Bekerja dengan orang berbeda budaya atau bekerja perusahaan asing memiliki tantangan tersendiri. Para karyawan berinteraksi dengan orang yang memiliki bahasa, persepsi, gaya berkomunikasi, nilai-nilai, gaya hidup dan cara bekerja yang berbeda. Dalam menghadapi perbedaan ini diperlukan pemahaman mengenai budaya sendiri, budaya asing serta apa yang menjembatani perbedaan keduanya agar dapat menyesuaikan diri. Pemahaman budaya yang kurang tak jarang membawa kepada kesalahpahaman dan konflik.

Konteks kerja interkultural tidak hanya ditemui pada karyawan yang bekerja di luar negeri. Seperti telah disebutkan sebelumnya bahwa orang Indonesia dapat berinteraksi dengan orang dari budaya lain di tempat kerja yang memiliki tenaga kerja asing, seperti lembaga kebudayaan asing. Lembaga kebudayaan asing adalah salah satu bentuk kerjasama antar negara dibidang

kebudayaan. Salah satu lembaga kebudayaan asing yang ada di Jakarta adalah Lembaga Kebudayaan Jerman. Karyawan lembaga kebudayaan Jerman adalah karyawan Indonesia, namun kepala bagian dan pucuk pemimpinnya merupakan orang Jerman. Selain dengan pimpinannya, para karyawan berinteraksi interkultural dengan para pengajar *native*, seniman, atau orang-orang Jerman yang hendak mengurus surat-surat penting.

Lembaga kebudayaan Jerman merupakan lembaga yang bertugas menjalin kerjasama budaya. Lembaga ini juga bertugas mengembangkan konsep-konsep inovatif demi terciptanya sebuah dunia humanis yang dilandasi sikap saling mengerti, dalam hal ini keberagaman kultural diakui sebagai sebuah kekayaan. Melalui informasi mengenai kehidupan budaya, masyarakat dan politik, lembaga tersebut berusaha memberikan sebuah gambaran yang utuh mengenai Jerman. Lembaga ini menyediakan kegiatan kursus bahasa dan ujian-ujian bahasa Jerman bertaraf internasional. Selain itu juga terdapat berbagai bentuk kebudayaan Jerman kontemporer yang disajikan melalui acara-acara kebudayaan seperti loka karya, pameran, media, musik, teater dan tari. Lembaga kebudayaan ini merupakan jalur 'wajib' untuk orang-orang yang ingin belajar di Jerman. Orang Indonesia yang akan menempuh pendidikan di Jerman terlebih dahulu mengikuti kursus bahasa dan budaya di lembaga ini sebagai bekal untuk beradaptasi.

Terdapat perbedaan yang cukup signifikan antara orang Indonesia dengan orang Jerman dalam bekerja. Menurut Panggabean (2004) hal ini sedikit banyak dipengaruhi oleh latar belakang sosiokultural kedua negara. Masyarakat Jerman yang cenderung homogen membuat mereka perlu mengembangkan perilaku baru

ketika berhadapan dengan budaya lain. Oleh karena itu orang Jerman menanggapi perbedaan budaya dengan serius. Mereka melakukan persiapan budaya yang sistematis sehingga memiliki pengetahuan budaya yang komprehensif, apresiasi budaya yang baik dan kesiapan memodifikasi perilaku sesuai budaya yang dihadapi. Orang Jerman cenderung *task oriented*. Mereka melihat *Intercultural Sensitivity* sebagai faktor yang memfasilitasi pencapaian tujuan kelompok. Mereka pun lebih menekankan pada atribut-atribut yang berkaitan dengan pekerjaan seperti struktur kekuasaan, peranan strategis kelompok, dsb. Dalam berkomunikasi, mereka lebih transparan dalam pengekspresian emosi. Meskipun mereka dapat menangkap pesan dari komunikasi non verbal, mereka lebih mengandalkan komunikasi verbal.

Orang Indonesia yang telah mengalami pertemuan interkultural sejak dulu lebih santai dalam menghadapi perbedaan budaya. Orang Indonesia belajar dengan *learning by doing*. Hal ini sekaligus mencerminkan motivasi dasar orang Indonesia untuk menyesuaikan diri, yaitu menjaga harmoni sosial. Orang Indonesia menekankan atribut personal rekan kerja. Untuk menjaga harmoni kelompok orang Indonesia lebih mengendalikan pengekspresian emosi, terutama dalam bentuk verbal. Dalam berkomunikasi pun orang Indonesia lebih bergantung pada komunikasi nonverbal.

Perbedaan yang digambarkan Panggabean (2004a) di atas muncul pula dalam survei awal yang dilakukan peneliti pada 5 orang karyawan Lembaga Kebudayaan Jerman. Seluruh responden menyatakan bahwa orang Jerman lebih terus terang. Orang Jerman menekankan kedisiplinan, komitmen dan tanggung

jawab, sedangkan orang Indonesia lebih mementingkan atmosfer bekerja yang nyaman. Seluruh responden survei awal juga menyatakan bahwa orang Jerman lebih disiplin dan terorganisir.

Perbedaan ini dapat menimbulkan kesalahpahaman yang berujung pada konflik jika tidak dikelola dengan baik. Dalam gaya komunikasi, orang Jerman lebih jujur dan *straightforward*, sementara orang Indonesia mengungkapkan sesuatu secara tidak langsung, yang seringkali malah diinterpretasikan sebagai ketidaktulusan oleh orang Jerman (Panggabean 2004b). Bagi orang Indonesia memuji rekan kerja atau bos merupakan sesuatu yang biasa, namun bagi orang Jerman dapat terasa berlebihan. Tidak heran bila orang Indonesia mempersepsi orang Jerman sebagai orang yang ‘dingin’ dan kurang ramah. Masing-masing pihak akan membuat suatu citra mengenai pihak dari budaya lain. Pencitraan ini dapat mempengaruhi sikap masing-masing saat bekerja. Misalnya karyawan Indonesia menjadi malas bekerja sama dengan orang berbeda budaya karena dinilai kurang ramah.

Seorang responden survei awal mengungkapkan bahwa dirinya pernah menerima satu tugas yang sebenarnya terlalu berat baginya. Tugas itu diterimanya semata-mata karena merasa segan menolak tugas tersebut. Akhirnya pencapaian hasil tugas dirasa kurang optimal. Atasan S yang merupakan orang Jerman meminta untuk selanjutnya S berterus-terang jika tugas yang diberikan terlalu berat. Perilaku responden tersebut yang tidak menyesuaikan diri dengan atasannya yang cenderung terus-terang mempengaruhi pencapaian tugas. Konflik-konflik yang terjadi dari kesalahpahaman seperti ini telah membawa berbagai pihak pada

kesadaran akan pentingnya penyesuaian diri dalam dunia kerja. Kegagalan penyesuaian diri ini dapat berdampak pada munculnya simptom stress kerja, rasa frustrasi, konflik harga diri, bahkan sampai depresi (Albert 1994, dalam Panggabean 2004). Oleh karena itu, diperlukan persiapan yang sistematis agar menghasilkan penyesuaian yang adekuat. Untuk mempersiapkan diri dalam bekerja lintas budaya, diperlukan *Intercultural competence*, yaitu sekumpulan kompetensi yang dapat membantu individu untuk menyesuaikan diri dalam bekerja di lingkungan budaya berbeda.

Intercultural Competence meliputi kompetensi teknis, motivasi, toleransi terhadap stress, *intercultural communication*, dan *Intercultural Sensitivity* (Panggabean, 2004). Dari beberapa kompetensi yang ada, peneliti memilih untuk membahas *Intercultural Sensitivity* (ICS), karena ICS memiliki peran yang besar dalam bekerja lintas budaya. Berdasarkan beberapa penelitian ICS ini menjadi prediktor utama kesuksesan dalam bekerja lintas budaya (Panggabean 2004b). ICS ini memungkinkan para pekerja dapat menyadari dan mengenali perbedaan budaya, menerima dan menghormati perbedaan tersebut serta dapat memodifikasi perilaku untuk menyesuaikan diri. Dengan kompetensi ICS ini, individu diharapkan dapat bekerja lebih optimal di lingkungan yang berbeda budaya. Konkritnya menurut pandangan ICS, jika individu telah menyadari perbedaan budaya yang ada pada lingkungannya dan menerima perbedaan tersebut, individu dapat mengetahui perilaku yang tepat dalam lingkungan tersebut.

Menurut Bhawuk dan Brislin (1992 dalam Panggabean 2004a) ICS adalah kepekaan terhadap pentingnya perbedaan budaya dan sudut pandang orang dari

budaya lain, kesediaan menerima sudut pandang budaya lain dan kesiapan untuk memodifikasi perilaku sebagaimana dituntut oleh konteks kultural. Berdasarkan rumusan tersebut, para ahli mengeksplorasi dimensi ICS di negaranya masing-masing. Di Indonesia, eksplorasi dimensi ICS dilakukan oleh Dr. Phil. Hana Panggabean pada tahun 2004.

Menurut Panggabean (2004), *Intercultural Sensitivity* (ICS) adalah ”kemampuan individu untuk menghadapi perbedaan interkultural yang ambigu dan tidak familiar dalam cara yang fleksibel, yang meliputi keterampilan kognitif seperti kemampuan untuk mengenali, menyadari dan memahami atribusi dari sudut pandang budaya lain. ICS ini juga meliputi kesediaan untuk menerima dan menghormati pentingnya perbedaan kultural dalam rangka menjaga harmoni situasi interkultural dan mencegah konflik. ICS akan didapatkan dalam situasi dimana terdapat perilaku verbal dan non-verbal yang sesuai dan efektif. Hal ini juga mengimplikasikan bahwa ICS menyediakan kesiapan dalam derajat tertentu untuk memodifikasi perilaku dalam menghadapi perbedaan interkultural” (Panggabean, 2004a).

Dengan ICS individu diharapkan dapat menyesuaikan diri tidak hanya sampai memahami budaya lain namun juga dapat melihat dari sudut pandang budaya lain. Cui dan Awa (1992 dalam Panggabean 2004a) menyatakan bahwa ICS ini lebih berperan penting pada performa kerja daripada adaptasi kultural sehari-hari. Hal ini dikarenakan situasi kerja menuntut relasi interpersonal yang *intense* dan keterampilan komunikasi interkultural yang lebih tinggi daripada interaksi

personal sehari-hari. Oleh karena itu peran ICS dalam konteks kerja interkultural sangat penting.

Kesadaran mengenai pentingnya ICS telah membuat banyak ahli meneliti karakteristik ICS di negaranya masing-masing. Dr.Phil. Hana Panggabean telah melakukan suatu rangkaian penelitian mengenai karakteristik ICS Indonesia. Beliau menyusun karakteristik ICS Indonesia yang terdiri dari 8 dimensi pada tahun 2004. Pada tahun 2007 diadakan penelitian untuk merevisi dimensi-dimensi tersebut. Dari penelitian tersebut didapat karakteristik ICS Indonesia yang terdiri dari 7 dimensi yaitu *group harmony*, *active sensitivity*, *multiculturalism*, *initial cautiousness*, *conflict avoidance*, *implicit communication* dan musyawarah untuk mufakat.

Dimensi pertama adalah *group harmony*, yaitu kecenderungan individu untuk mempertahankan harmoni dan atmosfer kelompok yang positif. Individu dengan *Group Harmony* yang tinggi memiliki kesadaran untuk merasakan iklim kelompok, sensitif terhadap anggota kelompok dan menunjukkan perilaku adaptif. Seluruh responden survey awal menunjukkan *group harmony* yang tinggi. Bagi mereka mempertahankan iklim kerja yang positif adalah penting.

Dimensi kedua adalah *multiculturalism*, yaitu kesiapan individu untuk menerima perbedaan budaya sebagai pusat identitas individual. Individu dengan *multiculturalism* yang tinggi menerima adanya perbedaan budaya tanpa memandang negatif budaya lain dan menghormati perbedaan tersebut. Seluruh responden survey awal menunjukkan *multiculturalism* yang tinggi. Mereka dapat

menerima perbedaan budaya Jerman dan Indonesia tanpa memandang negatif keduanya.

Dimensi ketiga adalah *active sensitivity*, yaitu usaha mengatasi konflik dalam kelompok, ditandai dengan perilaku adekuat yang didasari oleh pengenalan personal yang mendalam tentang anggota dan atmosfer kelompok. Individu dengan *active sensitivity* yang tinggi mampu mengatasi konflik yang timbul dari perbedaan budaya, lebih jauh lagi menjadi *mediating person* dari dua budaya. Sebanyak 80% menunjukkan dimensi *active sensitivity* yang tinggi. Mereka mampu menjadi informan budaya bagi pihak lain. 20% lainnya menunjukkan dimensi *active sensitivity* yang rendah.

Dimensi keempat adalah *Initial cautiousness* yaitu kecenderungan untuk bersikap hati-hati dan menjaga jarak pada awal interaksi kelompok. Individu dengan *initial cautiousness* yang tinggi akan mengambil jarak dan mengobservasi lingkungan baru untuk dapat memahami lingkungan tersebut . 20% dari responden survey awal lebih berhati-hati dan pasif pada awal interaksi. Mereka masih takut untuk memberi pendapat dan memilih untuk menjaga jarak sambil memperhatikan situasi. Sebanyak 80% dari responden tidak mengalami hal tersebut karena sebelum berinteraksi langsung mereka sudah mempelajari karakter dan budaya orang Jerman secara mendalam.

Dimensi kelima adalah *Conflict avoidance* , yaitu perilaku menghindari konflik. Individu dengan *conflict avoidance* yang tinggi akan berusaha mengikuti norma kelompok untuk menghindari terjadinya benturan dengan orang lain. Seluruh responden survey awal mengatakan bahwa orang Jerman, dalam hal ini

atasan mereka, lebih terbuka pada perbedaan pendapat. Meskipun perbedaan pendapat itu berujung menjadi perdebatan, hal ini tidak berpengaruh buruk terhadap penilaian kerja mereka. Hal ini membuat 40% responden tidak ragu untuk berpendapat bahkan berdebat dengan atasannya. Namun begitu, 60% responden lebih memilih menghindari perdebatan. Mereka lebih mementingkan iklim kerja yang nyaman dan menghindari konflik yang dapat ditimbulkan dari perdebatan tersebut.

Dimensi keenam adalah *Implicit communication* yaitu pola komunikasi nonverbal. Individu dengan *implicit communication* yang tinggi peka terhadap komunikasi non-verbal, rasa tahu sama tahu dan penyampaian pesan tidak langsung. Seluruh responden merasa tidak kesulitan untuk memahami komunikasi nonverbal orang Jerman. Mereka mengatakan bahwa gesture mereka cenderung mirip dengan orang Indonesia. Selain itu orang Jerman lebih lugas, komunikasi non verbal dan verbalnya cenderung sesuai sehingga tidak terlalu sulit untuk memahami pesan yang disampaikan.

Dimensi ketujuh adalah Musyawarah untuk Mufakat yaitu teknik pengambilan keputusan kelompok yang menekankan pada konsensus. Individu dengan musyawarah untuk mufakat yang tinggi akan mengusahakan pengambilan keputusan dengan suara yang bulat. Sebanyak 80% responden survey awal memiliki dimensi musyawarah untuk mufakat yang tinggi. Mereka merasa keputusan bersama adalah yang terbaik. 20% lain lebih memilih untuk melaksanakan kehendak sendiri yang dirasakan lebih sesuai. Setiap divisi dalam lembaga kebudayaan Jerman mempunyai satu hari untuk mengadakan rapat kecil

dimana mereka *sharing* dan mendiskusikan masalah. Setiap orang memiliki kesempatan untuk berpendapat. Penyelesaian masalah diambil berdasarkan keputusan bersama.

Perbedaan budaya yang dihadapi sehari-hari menurut 80% responden membuat mereka lebih menyadari budaya sendiri. Dengan menghadapi perilaku orang lain yang berbeda budaya, mereka menyadari perbedaan tersebut disebabkan oleh budaya. Perbedaan tersebut menurut seluruh responden dapat dijumpai oleh bahasa. Melalui bahasa, mereka dapat saling berinteraksi untuk bekerja sama. Namun untuk dapat bekerja sama dengan baik, diperlukan lebih dari sekedar pengertian etimologis dari bahasa Jerman. Mereka menekankan pentingnya kepekaan dalam menangkap pesan yang disampaikan dengan memahami karakter orang Jerman. Oleh karena itu pemahaman akan budaya Jerman sebagai latar belakang yang mempengaruhi perilaku orang-orang Jerman sangat penting. Disinilah ICS berperan, untuk menyadari dan memahami perbedaan budaya, menerima perbedaan tersebut kemudian menyesuaikan perilaku untuk dapat bekerja sama.

Dari skor ketujuh dimensi ini terbentuklah profil ICS. Dalam penelitian-penelitian sebelumnya mengenai ICS pada mahasiswa, praktisi dan TKI, ditemukan kemiripan profil ICS. Namun tetap ada perbedaan dalam tinggi rendah skor tiap dimensi serta dimensi yang paling kuat dalam setiap kelompok. Subjek penelitian ini yaitu karyawan lembaga kebudayaan Jerman, dapat digolongkan sebagai praktisi. Pada penelitian profil ICS terhadap praktisi Indonesia, terdapat beberapa dimensi yang menonjol tinggi yaitu *group harmony* dan *musyawarah*

mufakat. Hal ini cukup sesuai dengan hasil survey awal. Dimensi yang menonjol rendah menurut penelitian sebelumnya adalah *multiculturality*. Dari hasil survey awal, dimensi *multiculturality* malah cukup tinggi.

Perbedaan hasil penelitian-penelitian sebelumnya mengenai dimensi yang menonjol pada praktisi Indonesia dapat ini disebabkan karena konteks, situasi serta tuntutan yang berbeda-beda dalam setiap peran dalam kerjasama yang dilakukannya. Penelitian ini dan penelitian sebelumnya terhadap praktisi memiliki perbedaan dalam bangsa asing yang dihadapi subjek, posisi subjek dalam bekerjasama, tingkat pendidikan dan pengalaman interkultural. Konteks serta pengalaman interkultural, latar belakang pendidikan dan peran karyawan di lembaga kebudayaan Jerman dapat mempengaruhi profil ICS mereka. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk meneliti profil ICS karyawan lembaga kebudayaan Jerman. Penelitian ini juga merupakan bagian penelitian payung ICS di bawah pimpinan Dr. Phil. Hana Panggabean untuk memperkaya subjek penelitian dengan tujuan pengembangan alat ukur ICS.

1.2 Identifikasi Masalah

Masalah yang ingin diteliti adalah bagaimana gambaran profil *Intercultural Sensitivity* pada karyawan Indonesia yang bekerja pada lembaga kebudayaan Jerman di Jakarta.

1.3 Maksud dan Tujuan

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud penelitian ini adalah untuk memperoleh profil *Intercultural Sensitivity* pada karyawan Indonesia yang bekerja di lembaga kebudayaan Jerman di Jakarta berdasarkan tujuh dimensi yaitu *group harmony*, *active sensitivity*, *multiculturalism*, *initial cautiousness*, *implicit communication*, *conflict avoidance* dan *musyawarah untuk mufakat*.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dimensi yang menonjol tinggi dan dimensi yang menonjol rendah pada profil ICS karyawan Indonesia di Lembaga Kebudayaan Jerman di Jakarta. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui dimensi yang menonjol tinggi dan dimensi yang menonjol rendah pada profil ICS berdasarkan lama bekerja, pendidikan terakhir dan pengalaman interkultural.

1.4. Kegunaan

1.4.1 Kegunaan Teoritis

- Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dalam bidang ilmu Psikologi Lintas Budaya mengenai *Intercultural Sensitivity*
- Hasil dari penelitian ini diharapkan juga dapat memberi kontribusi dalam pengembangan alat ukur ICS.

- Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi peneliti yang berminat melakukan penelitian lebih lanjut mengenai *Intercultural Sensitivity*.

1.4.2 Kegunaan Praktis

- Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan kesadaran akan pentingnya ICS dalam mengelola perbedaan budaya
- Memberi informasi pada karyawan Indonesia yang bekerja di Lembaga kebudayaan Jerman mengenai profil ICS yang mereka miliki agar mereka lebih mengetahui kompetensi ICS diri.
- Memberi informasi pada para pimpinan di Lembaga kebudayaan Jerman mengenai profil ICS yang mereka miliki agar mereka lebih mengetahui kompetensi ICS bawahan mereka. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi informasi awal untuk pertimbangan pemberian pelatihan guna meningkatkan dimensi ICS yang sesuai dengan budaya yang dihadapi para karyawan agar mereka lebih siap menghadapi tantangan kerja antar budaya.

1.5 Kerangka Pikir

Karyawan Indonesia di Lembaga kebudayaan Jerman bekerjasama dengan atasan mereka yang berbudaya Jerman dalam kesehariannya. Untuk dapat bekerja sama dengan orang Jerman dibutuhkan lebih dari sekedar keterampilan bahasa. Diperlukan pemahaman mendalam mengenai budaya Jerman sehingga karyawan

Indonesia dapat menyesuaikan perilaku dengan atasannya yang berkebangsaan Jerman. Penyesuaian perilaku ini diperlukan untuk melaksanakan kerjasama demi tercapainya tujuan organisasi.

Penyesuaian diri dalam dunia kerja berperan penting. Kegagalan penyesuaian diri ini dapat berdampak pada munculnya simtom stress kerja, rasa frustrasi, konflik harga diri, bahkan sampai depresi (Albert 1994, dalam Panggabean 2004). Selain itu kegagalan penyesuaian diri juga dapat mengancam tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu diperlukan penyesuaian diri secara sistematis dengan mempelajari keterampilan lintas budaya, salah satunya yaitu Intercultural Sensitivity (ICS).

Menurut Bhawuk dan Brislin (1992 dalam Panggabean 2004a) ICS adalah kepekaan terhadap pentingnya perbedaan budaya dan sudut pandang orang dari budaya lain, kesediaan menerima sudut pandang budaya lain dan kesiapan untuk memodifikasi perilaku sebagaimana dituntut oleh konteks kultural. Berdasarkan rumusan tersebut, para ahli mengeksplorasi dimensi ICS di negaranya masing-masing. Di Indonesia, eksplorasi dimensi ICS dilakukan oleh Dr. Phil. Hana Panggabean pada tahun 2004.

Menurut Panggabean (2004) *Intercultural Sensitivity* (ICS) adalah kemampuan individu untuk menghadapi perbedaan interkultural yang ambigu dan tidak familiar dalam cara yang fleksibel. Berbeda dengan kepekaan atau *sensitivity* pada umumnya yang hanya mencapai tahap merasakan, *ICS* sudah mencapai tahap seseorang secara aktif menggunakan kepekaan tersebut untuk membentuk respon yang adekuat guna mencapai situasi yang lebih baik, meliputi keterampilan

kognitif yaitu kemampuan untuk mengenali, menyadari dan memahami atribusi dari sudut pandang budaya lain. ICS ini juga meliputi kesediaan untuk menerima dan menghormati pentingnya perbedaan kultural dalam rangka menjaga harmoni situasi interkultural dan mencegah konflik. Hal ini juga mengimplikasikan bahwa ICS menyediakan kesiapan dalam derajat tertentu untuk memodifikasi perilaku dalam menghadapi perbedaan interkultural (Panggabean, 2004a). Dengan ICS individu diharapkan dapat menyesuaikan diri tidak hanya sampai memahami budaya lain namun juga dapat melihat dari sudut pandang budaya lain. Cui dan Awa (1992 dalam Panggabean 2004a) menyatakan bahwa ICS ini lebih berperan penting pada performa kerja daripada adaptasi kultural sehari-hari karena situasi kerja menuntut relasi interpersonal yang *intense* dan keterampilan komunikasi interkultural yang lebih tinggi daripada interaksi personal sehari-hari.

ICS meliputi tiga aspek, kognitif, afektif dan *behavior*. Dalam aspek kognitif ini, kepekaan terhadap budaya lain ditandai dengan kemampuan seseorang membentuk atribusi yang menghasilkan evaluasi positif masing-masing budaya (Panggabean, 2004c). Aspek afektif mengacu pada kemauan menerima perbedaan budaya. Secara afektif, ICS ditandai dengan penerapan rasa dalam “membaca” situasi (Hadiprojo, 2007). Aspek *behavioral* ditunjukkan dari kemampuan memproyeksikan pikiran maupun perasaan dalam wujud perilaku yang telah dimodifikasi sehingga dapat efektif dan sesuai saat berada dalam situasi interaksi antar budaya (Panggabean 2004a, 2004c). ICS ini diperkirakan sebagai faktor utama dalam kesuksesan bekerja Interkultural (Hammer dalam Panggabean, 2004a, hal 26).

Ketiga aspek ini dapat dilihat dari dimensi ICS Indonesia. Pada tahap awal eksplorasi dimensi yang dilakukan Panggabean (2004), terdapat 8 Dimensi ICS Indonesia, yaitu *basic motivation*, *group-atmosphere assessment*, *acceptance of cultural difference*, *tenggang rasa*, *hormat*, *active sensitivity*, *sensitivity towards non-verbal behavior*, dan *display-emotional control*. Setelah itu disusun alat ukur ICS pertama. Dari hasil uji validitas dan analisis faktorial dimensi ICS dihasilkan tujuh dimensi ICS yang telah direvisi. Ketujuh dimensi tersebut adalah *Group harmony*, *Multiculturalism*, *Active sensitivity*, *Conflict avoidance*, *Initial cautiousness*, *Implicit communication* dan *Musyawarah Mufakat*.

Group harmony, didefinisikan sebagai kecenderungan individu untuk mempertahankan harmoni dan atmosfer kelompok yang positif. Pada karyawan Indonesia diindikasikan dengan adanya kesadaran untuk merasakan iklim kelompok kerja dimana dalam kelompok kerjanya tersebut terdapat orang Jerman. Selain itu ditunjukkan dengan kepekaan terhadap keadaan anggota kelompok dan menunjukkan perilaku adaptif. Karyawan Indonesia di lembaga Kebudayaan Jerman yang memiliki *Group harmony* yang tinggi akan senantiasa menjaga kekompakan kelompok. Contohnya ketika ada konflik antar anggota dalam kelompok, karyawan akan mencoba membantu menyelesaikan agar kelompok kembali kompak. Dalam penelitian Tjitra (2001) dan Martin (2000) (dalam Panggabean, 2004a hal 65) pada kelompok kerja Indonesia Jerman menunjukkan bahwa perhatian utama orang Indonesia adalah memelihara harmoni kelompok kerja. Bagi mereka mempertahankan harmoni kelompok merupakan hal yang

penting. Harmoni kelompok yang terjaga akan mendukung masing-masing anggota kelompok bekerja secara optimal mencapai tujuan bersama.

Multiculturality, adalah kesiapan mental untuk menerima perbedaan budaya sebagai pusat identitas individual. Pada karyawan Indonesia di lembaga Kebudayaan Jerman diindikasikan dengan menyadari pentingnya asal-usul budaya seseorang, dan menghargai latar belakang budaya tersebut. Karyawan di lembaga kebudayaan Jerman yang memiliki *multiculturality* yang tinggi menerima perbedaan antara mereka dan atasannya, juga sesama karyawan yang memiliki beragam etnis tanpa memandang negatif budaya lain dan menghormati perbedaan tersebut. Mereka menghargai perbedaan cara bersikap yang berkaitan dengan nilai budaya yang dimiliki atasan atau karyawan lain.

Active sensitivity, adalah usaha mengatasi konflik dengan cara menampilkan perilaku berdasarkan pemahaman mengenai hubungan personal atau anggota dan iklim kelompok. Perwujudan *active sensitivity* muncul dalam dua pola perilaku yaitu sebagai ‘informan budaya’ dan ‘jembatan budaya’ (Panggabean, 2004b). Sebagai informan budaya, orang Indonesia menjelaskan pemahaman mengenai suatu budaya pada orang dari luar budaya tersebut yang sulit memahaminya. Sebagai jembatan budaya, orang Indonesia menggunakan pemahamannya mengenai suatu budaya sebagai dasar modifikasi perilaku untuk menyesuaikan diri dalam budaya tersebut. Karyawan Indonesia di lembaga kebudayaan Jerman menjadi informan budaya bagi orang Indonesia, terutama siswa yang belajar di Lembaga tersebut. Menurut pemahaman mereka, orang Jerman lebih terus terang dalam berkomunikasi, maka mereka pun berbicara

terus terang jika ada yang ingin disampaikan pada atasan mereka atau orang Jerman lainnya. Perilaku terus terang karyawan Indonesia sebagai bentuk penyesuaian terhadap budaya Jerman menunjukkan peran sebagai jembatan budaya. Karyawan dengan *active sensitivity* yang tinggi mampu mengatasi konflik yang timbul dari perbedaan budaya.

Dimensi keempat adalah *Initial cautiousness* yaitu kecenderungan untuk bersikap hati-hati dan menjaga jarak pada awal interaksi kelompok. Karyawan Indonesia yang memiliki *initial cautiousness* yang tinggi akan mengambil jarak dan mengobservasi lingkungan baru untuk dapat memahami lingkungan tersebut. Terutama apabila anggota kelompok terdiri dari orang yang berbeda budaya. Ini merupakan tanda terjadinya proses *assessment* terhadap situasi yang sedang berlangsung. Dengan *assessment* ini individu mencoba mendapatkan gambaran mengenai situasi kelompok untuk dapat memunculkan perilaku yang tepat.

Dimensi kelima adalah *Conflict avoidance*, yaitu perilaku menghindari konflik. Karyawan Indonesia dengan *conflict avoidance* yang tinggi akan berusaha mengikuti norma kelompok untuk menghindari terjadinya benturan dengan orang lain. Mereka lebih mementingkan iklim kerja yang nyaman dan menghindari konflik yang dapat ditimbulkan dari perdebatan tersebut. Perilaku ini berdasar pada nilai budaya yang mereka pegang. Mereka yang berasal dari Jawa memilih “mengalah untuk menang”, sesuai filosofi budayanya. Sedangkan yang berasal dari Minang memilih “mendengarkan pendapat orang agar dia senang namun tetap lakukan apa yang kita yakini” yang berarti menghindari perdebatan terbuka. Hal tersebut diakuinya sebagai salah satu filosofi orang Minang.

Dimensi keenam adalah *Implicit communication* yaitu pola komunikasi tidak langsung. Karyawan Indonesia dengan *implicit communication* yang tinggi peka terhadap komunikasi non-verbal, rasa tahu sama tahu dan penyampaian pesan tidak langsung. Mereka dapat memahami ekspresi wajah dan *gesture* orang Jerman.

Dimensi ketujuh adalah Musyawarah untuk Mufakat yaitu teknik pengambilan keputusan kelompok yang menekankan pada konsensus. Karyawan Indonesia dengan musyawarah untuk mufakat yang tinggi akan mengusahakan pengambilan keputusan dengan suara yang bulat. Mereka memberi kesempatan yang sama bagi setiap anggota untuk mengeluarkan pendapat.

Terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi ICS karyawan Indonesia yaitu faktor eksternal dan Internal. Faktor eksternal terdiri dari perbedaan budaya dan posisi individu dalam bekerja sama. Faktor internal terdiri dari tingkat pendidikan dan pengalaman interkultural. Dari hasil penelitian Hadiprojo (2007) diungkapkan bahwa perbedaan budaya dapat mempengaruhi profil ICS. Terdapat perbedaan ketika karyawan Indonesia berinteraksi dengan orang yang berbeda etnis dan dengan orang Jerman, dimana perbedaan budayanya lebih kontras. Perbedaan yang signifikan dapat muncul pada dimensi *initial cautiousness*, *implicit communication* dan *conflict avoidance*. Pada dimensi *initial cautiousness*, karyawan Indonesia yang berinteraksi dengan orang Jerman berhadapan dengan budaya yang benar-benar baru sehingga mengalami keterasingan budaya yang lebih besar dibandingkan ketika berinteraksi dengan orang Indonesia yang berbeda etnis, sehingga mereka lebih cenderung bersikap hati-hati di awal interaksi. Sikap

hati-hati ini sejalan dengan perilaku menghindari konflik. Ketika orang Indonesia berhadapan dengan perbedaan budaya yang kontras akan cenderung lebih menjaga agar tidak terjadi konflik sehingga situasi kelompok mencapai keharmonisan. (Martin dan Tjitra, dalam Panggabean 2004a).

Budaya terdiri dari sistem yang kompleks, untuk penelitian ini diambil beberapa elemen yang muncul dalam penelitian Hadiprojo (2007) dan survey awal, yaitu bahasa, agama, orientasi manajemen, kebiasaan dan norma. Elemen budaya pertama adalah bahasa. Bahasa tidak sekedar menyangkut penguasaan kata, namun juga terkait dengan ‘rasa’ dan ketepatan penggunaan kata sesuai dengan situasi dan kondisi. Contohnya, karyawan Indonesia harus peka kapan waktunya memakai “*sie*” yang berarti anda, dan kapan menggunakan “*du*” yang berarti kamu, saat berbicara dengan orang Jerman. Selain kata-kata karyawan juga perlu memperhatikan bentuk *implicit communication* seperti ekspresi wajah dan gesture orang Jerman yang dapat berbeda dengan yang dimiliki orang Indonesia. Pada kelompok kerja internasional, perbedaan bahasa yang dialami lebih tajam, gaya komunikasi pun dirasa berbeda. Dengan orang yang berbeda negara, komunikasi implisit dengan orang dari bangsa lain lebih sulit dilakukan, karena budaya komunikasi di negara lain seperti di Jerman umumnya lebih lugas, (Panggabean 2004 dalam Hadiprojo 2007).

Elemen budaya yang kedua adalah agama. Agama yang dianut sebagian besar orang Jerman berbeda dengan agama yang dianut sebagian besar orang Indonesia. Perbedaan ini dapat memengaruhi pola perilaku berkaitan dengan ajaran agama. Ada karyawan tidak mau datang ke acara informal lembaga karena

disana selalu tersaji minuman beralkohol yang diharamkan oleh agamanya. Bagi sebagian karyawan memberi ucapan selamat hari raya pada orang yang berbeda agama dan budaya mengindikasikan penghormatan dan penerimaan perbedaan sebagai identitas individual. Namun bagi sebagian karyawan lain merupakan hal yang tidak dianjurkan agamanya.

Elemen budaya yang ketiga adalah orientasi manajemen. Orang Jerman lebih berorientasi pada tugas ketika bekerja sementara orang Indonesia lebih *people oriented* (Panggabean 2004a). Karyawan Indonesia perlu memiliki *Active Sensitivity* untuk memodifikasi perilakunya agar sesuai dengan cara bekerja atasannya yang berbudaya Jerman.

Elemen budaya yang lainnya adalah kebiasaan. Salah satu kebiasaan orang Indonesia adalah mudah memuji. Bagi orang Jerman yang tidak mudah melontarkan pujian, kebiasaan orang Indonesia ini dapat dinilai berlebihan. Orang Jerman menilai orang yang memuji berlebihan tidak dapat dipercaya (etika bisnis, internet). Oleh karena itu orang Indonesia perlu lebih peka menilai situasi dan memodifikasi perilakunya.

Elemen lain dari budaya adalah norma. Karyawan Indonesia perlu memahami norma-norma yang berlaku di budaya Jerman. Pada orang Indonesia kepatuhan dan loyalitas pada atasan adalah suatu harus dijunjung. Orang Jerman lebih menjunjung keterbukaan sehingga mereka lebih menyukai karyawan Indonesia yang dapat leluasa mengeluarkan pendapat tanpa segan.

Faktor eksternal yang kedua adalah posisi individu dalam kerjasama. Posisi disini juga mencakup tuntutan dari posisi tersebut dan rentang kekuasaan

antara individu dengan rekan yang berbeda budaya. Posisi karyawan Indonesia dalam kerjasama dengan orang Jerman adalah sebagai bawahan, sehingga dalam interaksi ini terdapat rentang kekuasaan. Hubungan dengan rentang kekuasaan yang besar akan berdampak pada dimensi *active sensitivity*. Menurut Hofstede salah satu tipe dasar budaya yang berpengaruh dalam kerjasama adalah rentang kekuasaan. Pada rentang kekuasaan yang tinggi orang dituntut sangat menghargai otoritas, mengikuti petunjuk dan menghindari untuk berpendapat yang melawan pendapat umum. Karyawan Indonesia yang memiliki atasan berbeda budaya dengan rentang kekuasaan yang tinggi tidak berada dalam posisi yang cukup kuat atau mampu untuk melakukan usaha-usaha mengatasi konflik. Mereka umumnya hanya menerima dan mentaati apa yang dikatakan atasannya. Oleh karena itu dalam interaksi dimana individu menjadi bawahan, biasanya memiliki skor *active sensitivity* yang rendah. Selain itu tuntutan untuk menghindari pendapat yang melawan pendapat umum akan terlihat dari *conflict avoidance* yang tinggi.

Tuntutan pekerjaan karyawan Indonesia dapat dilihat dari job descriptionnya. Perlu dilihat tuntutan pekerjaan individu apakah memungkinkan untuk mengembangkan peran dan kompetensi ICSnya. Contohnya, bagian program budaya yang perlu banyak memahami dan memberi informasi mengenai budaya Jerman akan lebih besar *active sensitivity*-nya dibanding bagian keuangan yang konteks interkulturalnya hanya dengan atasan. Sama halnya pada praktisi yang memiliki teman kerja beda budaya dan mahasiswa yang kuliah di luar negeri skor *active sensitivity* lebih tinggi. Hal ini dikarenakan tuntutan dari posisi mereka

yang mengharuskan mereka secara aktif memahami budaya, dan memodifikasi perilaku sesuai dengan pemahaman tersebut.

Faktor internal pertama adalah latar belakang pendidikan. Dalam penelitian Hadiprodjo (2007) dikatakan bahwa semakin tinggi pendidikan yang dimiliki akan menunjang kemampuan dalam melakukan musyawarah mufakat. Berdasarkan penelitian tersebut menunjukkan bahwa kemampuan musyawarah mufakat seseorang dipengaruhi oleh latar belakang pendidikannya. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat pendidikan karyawan Indonesia di lembaga kebudayaan Jerman semakin tinggi dimensi musyawarah untuk mufakat.

Faktor internal kedua yang mempengaruhi ICS adalah pengalaman interkulturalnya. Menurut Ward (1996, dalam Grace 2005 dalam Hadiprodjo 2007) seseorang yang hidup dalam keragaman akan lebih siap menerima perbedaan budaya. Orang Indonesia memiliki sejarah pertemuan interkultural yang berdampak pada tingginya dimensi ICS *multiculturality*. Namun menurut Panggabean (2004) pengalaman interkultural yang dihadapi dengan *learning by doing* dan tidak sistematis tidak cukup untuk mengelola perbedaan yang ada. Berdasarkan pernyataan ini tentunya orang yang memiliki pengalaman interkultural dalam setting informal dimana mereka menyesuaikan diri secara *learning by doing* akan memiliki ICS yang berbeda dengan mereka yang belajar melalui training atau orientasi dalam konteks kerjasama interkultural.

Berdasarkan pengalaman interkultural sebelum bekerja di Lembaga kebudayaan Jerman, Subjek dibedakan berdasarkan tiga konteks. Konteks A adalah subjek yang mengenyam pendidikan tinggi di jurusan sastra Jerman di

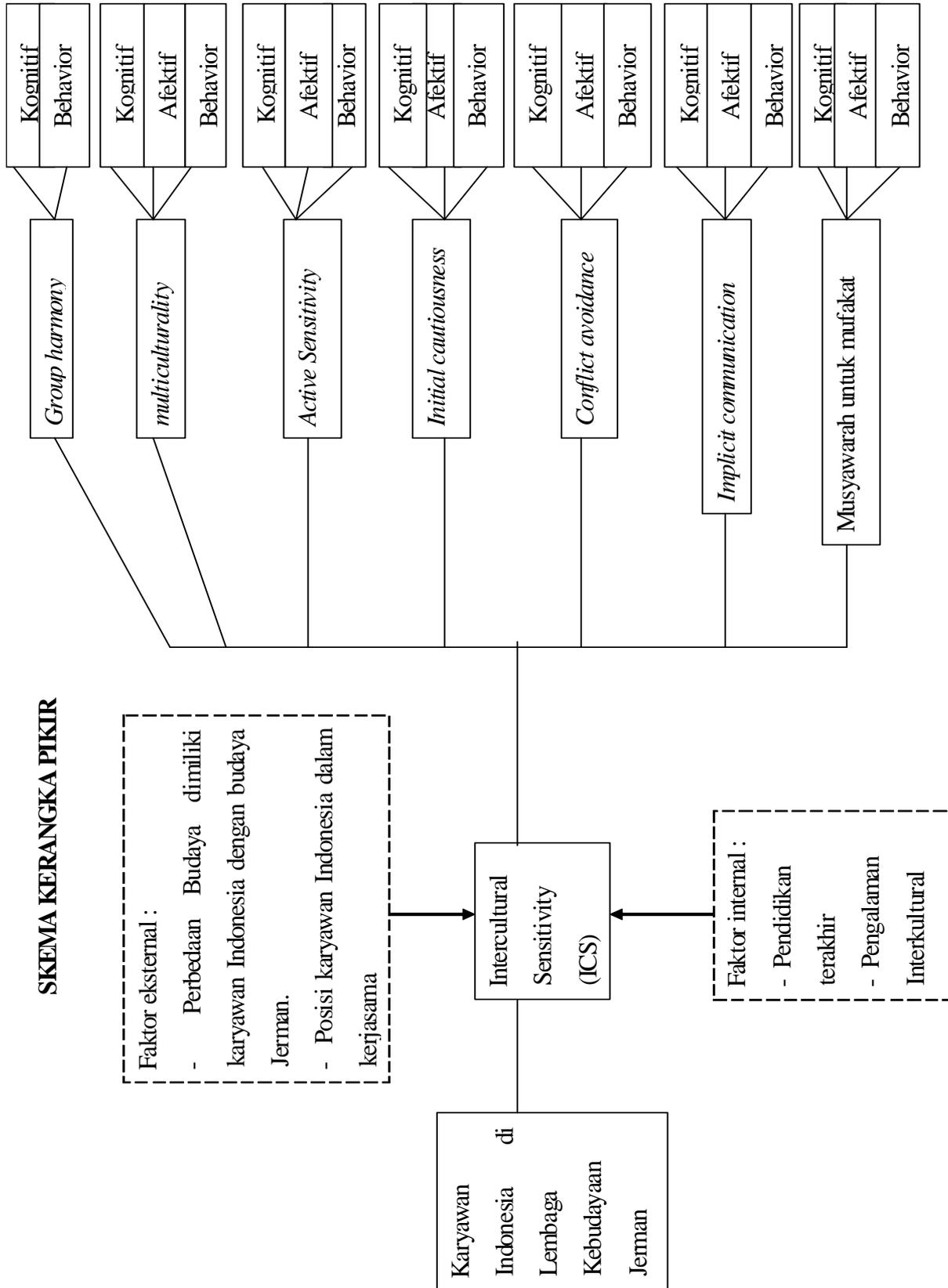
universitas nasional. Interaksi interkulturalnya adalah hubungan mahasiswa-dosen. Konteks B adalah subjek yang pernah bekerja dengan orang Jerman sebelum bekerja di Lembaga Kebudayaan Jerman. Interaksi interkulturalnya adalah hubungan atasan-bawahan atau rekan kerja. Konteks C adalah subjek yang pernah mengenyam pendidikan tinggi di Jerman sebelum bekerja di Lembaga Kebudayaan Jerman ini. Interaksi interkulturalnya adalah hubungan dosen-mahasiswa, sesama mahasiswa dan individu dengan lingkungan sosial. Subjek kemudian dikelompokkan sesuai konteksnya.

Beberapa karyawan Indonesia di lembaga kebudayaan Jerman pernah memiliki hubungan pekerjaan dengan orang berkebangsaan Jerman di tempat kerja sebelumnya. Beberapa menyelesaikan pendidikan tinggi di Jerman. Beberapa lainnya kuliah di tanah air namun memiliki pengalaman interaksi dengan beberapa dosen berkebangsaan Jerman ketika kuliah. Dua kelompok terakhir memiliki setting yang tidak terlalu formal dibanding pengalaman interkultural dalam setting kerja. Namun mereka yang menyelesaikan pendidikan tinggi di Jerman mendapatkan ‘pembekalan’ sebelum berinteraksi. Mereka inilah yang memiliki *multiculturality*, *implicit communication* dan *active sensitivity* yang lebih tinggi serta *initial cautiousness* yang lebih rendah.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti bermaksud untuk mengetahui profil ICS pada karyawan Indonesia di lembaga kebudayaan Jerman secara umum dan secara khusus berdasarkan lama bekerja, pendidikan terakhir serta pengalaman interkulturalnya. Peneliti juga bertujuan mencari tahu dimensi yang menonjol secara signifikan dalam profil kelompok serta dimensi mana saja yang

dipengaruhi secara signifikan oleh latar belakang pendidikan, lama bekerja dan pengalaman interkultural.

SKEMA KERANGKA PIKIR



1.6 Asumsi

1. Dimensi yang menonjol tinggi pada karyawan Indonesia di lembaga kebudayaan Jerman kota Jakarta adalah *group harmony* dan musyawarah untuk mufakat.
2. Karyawan Indonesia pada Lembaga kebudayaan Jerman memiliki dimensi *Initial Cautiousness dan Conflict Avoidance* di atas rata-rata.
3. Karyawan Indonesia pada Lembaga kebudayaan Jerman memiliki dimensi *Implicit Communication* di bawah rata-rata.
4. Tingkat pendidikan terakhir karyawan Indonesia di Lembaga Kebudayaan Jerman berpengaruh positif terhadap dimensi musyawarah untuk mufakat.
5. Karyawan Indonesia di lembaga kebudayaan Jerman yang pernah mengenyam pendidikan tinggi di Jerman memiliki dimensi *active sensitivity, multiculturality* dan *implicit communication* menonjol tinggi.