

LAMPIRAN

LAMPIRAN TABEL REDUKSI DATA — INFORMAN 1

No	Struktur Narasi / Sub-Tema	Kutipan Wawancara (Data Mentah)	Kode Reduksi (Tema Inti)
1	Abstrak -- Dari Keraguan Seorang Ibu Menuju Kenyamanan Hidup dan Bekerja di Indonesia	<i>Saya rasa dimulai dari kebingungan dan ketakutan, kemudian beradaptasi, lalu akhirnya menjadi menyukai kehidupan di sini.</i>	Proses adaptasi bertahap: takut -> terbiasa -> menyukai
2	Komplikasi 1 -- Dilema Meninggalkan Anak dan Ketidakpastian Datang ke Indonesia	<i>Awalnya saya juga tidak ingin meninggalkan anak saya. Namun, demi memberikan kehidupan yang lebih baik kepada anak saya, saya juga tidak mempunyai pilihan lain. Persaingan di Tiongkok pada waktu itu terlalu ketat. Saya juga sudah berusaha mencari kesempatan yang lebih baik di Tiongkok, tetapi pada saat itu memang tidak ada kesempatan yang lebih baik daripada di Indonesia. Jadi, pada akhirnya saya memutuskan untuk tetap datang ke Indonesia. Ketika saya meninggalkan Tiongkok, usianya baru tiga tahun. Sekarang dia sudah berusia sembilan tahun.</i>	Keputusan migrasi demi masa depan anak
3		<i>Anak saya kini bersama ayahnya. Sebenarnya, saya dan ayah anak saya juga sudah bercerai. Setelah berpisah, kami berdua sudah sepakat untuk memberikan pendidikan dan kehidupan yang lebih baik kepada anak kami. Jadi, pertama, kalau kami berdua sama-sama bekerja, pendapatan kami dapat digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Kedua, setelah bercerai, bagaimanapun saya juga membutuhkan pendapatan yang baik dan hanya bisa mengandalkan diri sendiri. Jadi, ketika mencari pekerjaan di Tiongkok, ada lebih banyak hal yang harus saya pertimbangkan. Pada akhirnya, tidak peduli sesulit apa pun, saya tetap memutuskan untuk datang ke Indonesia.</i>	Status cerai mendorong kemandirian ekonomi
4		<i>Saya selalu merasa bahwa Indonesia adalah negara yang memiliki sentimen anti-Tionghoa yang cukup kuat. Peristiwa anti-Tionghoa tahun 1998 cukup memberi pengaruh besar sebelum saya datang, sehingga saya masih merasa sedikit khawatir dan takut.</i>	Kekhawatiran akibat stigma sejarah anti-Tionghoa 1998
5		<i>Sebenarnya, orang tua saya pada waktu itu juga sangat khawatir dan takut saya tertipu. Apalagi saya seorang perempuan.</i>	Kekhawatiran keluarga & risiko sebagai perempuan
6	Evaluasi 1 -- Pertimbangan Risiko, Kemandirian, dan Masa Depan Anak	<i>Kesempatan kerja di Tiongkok tidak banyak. Kalaupun ada, pendapatan yang dapat mereka berikan juga tidak bisa mencapai persyaratan saya.</i>	Keterbatasan peluang kerja layak di Tiongkok
7		<i>Kalau saya tidak mempunyai anak, mungkin saya masih bisa mencukupinya meskipun pas-pasan. Namun, saya harus mempertimbangkan kebutuhan anak saya, sehingga menurut saya pendapatan tersebut tidak cukup.</i>	Tanggung jawab finansial sebagai orang tua tunggal
8		<i>Karena sebelumnya saya belum pernah datang ke Indonesia, dan Indonesia merupakan negara di Asia Tenggara, saya merasa bahwa jumlah penduduknya sangat banyak. Namun, dari sisi ekonomi saya berpikir bahwa negara ini mungkin relatif lebih tertinggal.</i>	Persepsi awal: Indonesia besar tapi tertinggal

No	Struktur Narasi / Sub-Tema	Kutipan Wawancara (Data Mentah)	Kode Reduksi (Tema Inti)
9		<i>Pada saat itu, mencari pekerjaan dengan gaji tinggi di Tiongkok tidak gampang.</i>	Persaingan kerja bergaji tinggi di Tiongkok
10		<i>Di Indonesia saya bisa mendapatkan gaji puluhan juta, kemudian masih ada komisi. Ketika target komisinya sangat tinggi, saya bisa mendapatkan beberapa kali lipat dari gaji. Kalau di Tiongkok, yang dapat mereka berikan kepada saya mungkin hanya sekitar setengah dari pendapatan saya di Indonesia. Namun, pada waktu itu saya juga sudah tiga tahun tidak bekerja dan saya juga seorang ibu. Mereka tidak bisa memberikan gaji yang begitu tinggi kepada saya, dan saya juga bisa memahaminya. Jadi, walaupun saya memiliki banyak kekhawatiran untuk datang ke Indonesia, saya harus memastikan terlebih dahulu bahwa rencana ini benar-benar sepadan.</i>	Pertimbangan rasional gaji & insentif di Indonesia
11	Resolusi 1 - Memutuskan Untuk Tetap Pergi Ke Indonesia	<i>Saya melihat prospek perkembangan Indonesia cukup baik. Daya beli masyarakat juga cukup bagus, dan jumlah penduduknya sangat besar, sehingga saya ingin datang dan melihat peluang yang ada di sini.</i>	Optimisme terhadap potensi pasar Indonesia
12		<i>Setelah dipertimbangkan baik-baik, saya memutuskan untuk datang terlebih dahulu dan melihat bagaimana situasinya.</i>	Strategi 'coba dulu' sebelum berkomitmen penuh
13		<i>Pada waktu itu, orang yang memberikan kesempatan kerja di Indonesia kepada saya adalah mantan atasan saya. Sebelum memutuskan datang ke Indonesia, saya banyak berkomunikasi dengannya. Dia sudah lebih dahulu datang ke Indonesia. Jadi, saya memintanya mengirimkan beberapa foto ketika bekerja di Indonesia untuk membuktikan bahwa bekerja di Indonesia itu aman. Foto-foto tersebut juga saya perlihatkan kepada orang tua saya. Kemudian, mereka juga memahami keadaan saya. Mereka juga mengetahui bahwa kesempatan kerja di Tiongkok sudah tidak banyak. Jadi, mereka menyetujui saya datang. Namun, selama satu bulan pertama, setiap hari saya harus mengirimkan video dan foto kepada mereka agar mereka mengetahui bahwa saya baik-baik saja dan aman di sini.</i>	Verifikasi keamanan lewat jaringan personal (mantan atasan)
14		<i>Setiap hari saya harus menelepon atau melakukan panggilan video dengannya. Setelah pulang kerja saya harus meneleponnya, dalam perjalanan menuju tempat kerja juga harus meneleponnya. Pokoknya, ketika ada waktu luang, saya akan meneleponnya. Bagi saya, dia tetap merupakan orang yang paling penting.</i>	Mempertahankan ikatan keluarga dari jarak jauh
15		<i>Menurut saya lingkungan kantornya cukup baik dan rapi. Rekan kerja Indonesia juga sangat nice, serta sangat menghormati orang asing. Mereka bukan orang yang akan sengaja mempersulit anda. Ketika pertama kali datang, saya merasa semua orang cukup hangat dan bersahabat. Lingkungan kantornya juga bersih dan higienis. Menurut saya, mereka cukup menjaga kebersihan.</i>	Kesan awal positif terhadap lingkungan kerja
16	Komplikasi 2 - Hambatan Bahasa Saat Bekerja di Indonesia	<i>Bahasa Inggris saya bisa sedikit, tetapi bahasa Indonesia sama sekali tidak bisa. Karena itu, saya harus mengandalkan asisten untuk membantu komunikasi dalam pekerjaan. Asisten tersebut yang membantu saya menerjemahkan.</i>	Ketergantungan pada asisten penerjemah

No	Struktur Narasi / Sub-Tema	Kutipan Wawancara (Data Mentah)	Kode Reduksi (Tema Inti)
17		<i>Kekhawatiran memang ada, tapi karena saya berpikir masih bisa berkomunikasi menggunakan bahasa Inggris, dan juga ada penerjemah yang membantu, jadi pada waktu itu kekhawatirannya tidak terlalu besar. Namun, jika sepenuhnya bergantung pada penerjemah, begitu penerjemah tersebut berhenti bekerja, akan muncul banyak kesulitan dalam komunikasi.</i>	Bahasa Inggris & penerjemah sebagai penyangga sementara
18		<i>Sebenarnya ya bukan 100%, mungkin kira-kira terbantu sekitar 60%. Karena setiap hari untuk berkomunikasi membutuhkan bantuan pihak ketiga juga mempengaruhi efisiensi kerja. Belum lagi bila penerjemah tidak bisa menyampaikan maksud saya dengan utuh, sehingga saya tetap perlu kontrol.</i>	Efisiensi kerja menurun akibat komunikasi via pihak ketiga
19		<i>Misalnya ketika memberikan instruksi pekerjaan atau melakukan tindak lanjut terhadap perkembangan pekerjaan, sering muncul beberapa kendala. Ada karyawan yang tidak begitu memahami maksud saya, sehingga perlu dijelaskan dan ditindaklanjuti kembali melalui asisten. Seperti yang tadi saya bilang, dalam banyak situasi, isi pekerjaan harus disampaikan melalui pihak ketiga, sehingga memang ada kemungkinan informasi tidak tersampaikan secara utuh. Akhirnya efisiensi pekerjaan saya jadi berkurang. Beberapa tuntutan pekerjaan dan ide yang saya miliki juga tidak dapat disampaikan secara langsung dan akurat kepada karyawan.</i>	Distorsi instruksi kerja akibat penerjemahan
20	Evaluasi 2 - Bahasa Menjadi Hambatan Besar dalam Komunikasi	<i>Saya biasanya baru memperoleh hasil atau informasi pada tahap yang cukup terlambat. Selain itu, dalam banyak situasi saya harus mengandalkan asisten untuk membantu menerjemahkan dan menindaklanjuti pekerjaan. Saya tidak selalu dapat langsung mendesak mereka, dan mereka juga tidak bisa langsung menghubungi saya dengan segera. Pada akhirnya, saya sering kali harus berulang kali mengingatkan dan melakukan tindak lanjut dengan sangat melelahkan, baru kemudian mereka memberikan umpan balik kepada saya. Disitulah efisiensi kinerja saya dengan karyawan yang berbeda negara jadi terasa sangat berpengaruh.</i>	Keterlambatan informasi akibat hambatan bahasa
21		<i>Mereka mungkin tidak akan langsung berkomunikasi dengan kita secara real time. Misalnya ketika menghadapi masalah, mereka tidak tahu bagaimana harus menyampaikannya kepada saya. Mereka membutuhkan dukungan seperti apa juga kadang sulit untuk dikomunikasikan. Akibatnya, mereka mungkin merasa masalah tersebut sulit ditangani, lalu memilih untuk tidak mengerjakannya terlebih dahulu. Jadi pekerjaan itu bisa saja ditunda begitu saja. Terus ditunda, sampai akhirnya ketika saya bertanya, barulah mereka mulai memikirkan cara untuk menyelesaikannya.</i>	Karyawan menunda pekerjaan karena sulit sampaikan kendala
22	Resolusi 2 - Belajar Bahasa Indonesia	<i>Saya menggunakan bahasa Inggris, lalu menggunakan sedikit bahasa Indonesia sederhana untuk berkomunikasi. Namun kadang-kadang tetap tidak mudah, karena banyak orang Indonesia juga tidak bisa berbahasa Inggris, sementara kemampuan bahasa</i>	Kombinasi bahasa Inggris-Indonesia & aplikasi penerjemah

No	Struktur Narasi / Sub-Tema	Kutipan Wawancara (Data Mentah)	Kode Reduksi (Tema Inti)
23		<i>Inggris saya juga terbatas. Ketika mengalami kesulitan seperti itu, saya akan menggunakan aplikasi penerjemah."</i> <i>Jika sepenuhnya bergantung pada penerjemah, begitu penerjemah tersebut berhenti bekerja, akan muncul banyak kesulitan dalam komunikasi. Karena itu, kemudian perusahaan juga menyediakan kursus bahasa Indonesia, dan saya sendiri pun mulai belajar sedikit demi sedikit.</i>	Dukungan institusional (kursus bahasa) mendorong belajar
24		<i>Waktu itu asisten penerjemah saya harus mengundurkan diri karena alasan pribadi. Saat itu kami belum menemukan penggantinya, dan mencari orang yang cocok juga cukup sulit. Sementara itu, pekerjaan tetap harus berjalan, tetapi saya sendiri tidak bisa mengandalkan orang lain sepenuhnya. Jadi saya memaksa diri untuk belajar. Saya merasa tidak mungkin menyerahkan semuanya kepada orang lain. Karena itulah saya mulai memaksa diri sendiri untuk mempelajarinya.</i>	Krisis pengunduran diri penerjemah memaksa belajar mandiri
25		<i>Belum lagi bila penerjemah tidak bisa menyampaikan maksud saya dengan utuh, sehingga saya tetap perlu kontrol. Pada akhirnya ya saya memutuskan untuk belajar bahasa sendiri.</i>	Kebutuhan kontrol langsung mendorong belajar bahasa
26		<i>Ya, tentu membantu. Misalnya untuk percakapan sehari-hari yang sederhana. Ketika pergi membeli sesuatu, saya tidak lagi harus selalu ditemani asisten. Saya bisa pergi sendiri ke pusat perbelanjaan, membeli bahan makanan, atau berbelanja di supermarket. Untuk komunikasi sederhana sehari-hari, semuanya menjadi lebih mudah. Selain itu, saya juga bisa menjalin pertemanan dengan orang Indonesia di luar lingkungan kerja. Kami bisa saling berkomunikasi dan mengobrol. Jadi tentu saja kehidupan menjadi jauh lebih nyaman.</i>	Penguasaan bahasa membuka kemandirian & relasi sosial
27		<i>Menurut saya bahasa Indonesia relatif mudah dipelajari. Sebisanya mungkin, sediakan waktu untuk belajar bahasa Indonesia. Dengan begitu, komunikasi dengan para karyawan akan menjadi jauh lebih baik. Yang terpenting juga adalah belajar bahasa Indonesia dengan baik.</i>	Persepsi bahasa Indonesia relatif mudah dipelajari
28	Komplikasi 3 - Perbedaan Budaya Kerja Tiongkok dan Indonesia	<i>Menurut saya, yang paling terasa adalah budaya keagamaan. Ketika pertama kali datang bekerja di Indonesia, pada hari pertama saya melihat bahwa pada waktu-waktu tertentu karyawan harus pergi untuk shalat. Selain itu, mereka juga tidak makan daging babi dan tidak minum alkohol. Jadi, aspek keagamaan ini memberikan kejutan budaya yang cukup besar bagi saya. Karena di Tiongkok, pada dasarnya tidak ada begitu banyak batasan yang berkaitan dengan agama.</i>	Kejutan budaya religiusitas di tempat kerja
29		<i>Saya melihat bahwa karyawan Indonesia tidak menginginkan intensitas kerja yang terlalu tinggi. Mereka tidak menyukai lembur dan juga tidak suka bekerja saat akhir pekan. Bahkan ketika menerima pesan pekerjaan pada waktu istirahat, mereka akan merasa kurang nyaman. Sementara lingkungan kerja di Tiongkok relatif lebih kompetitif, dan pola kerja seperti "996" cukup umum, sehingga intensitas kerja juga lebih</i>	Penolakan karyawan lokal terhadap budaya lembur

No	Struktur Narasi / Sub-Tema	Kutipan Wawancara (Data Mentah)	Kode Reduksi (Tema Inti)
30		tinggi. Jika intensitas pekerjaan sedikit meningkat, sebagian karyawan mungkin sudah mulai mempertimbangkan untuk mengundurkan diri. Di Tiongkok, lembur sudah menjadi hal yang biasa. Ada istilah yang dikenal sebagai "996", yaitu bekerja dari pukul sembilan pagi hingga pukul sembilan malam, enam hari dalam seminggu. Selain itu, dalam banyak situasi, jika atasan belum pulang, karyawan juga tidak berani pulang terlebih dahulu. Kami juga harus selalu siap dihubungi selama dua puluh empat jam. Sewaktu-waktu bisa saja ada telepon, pesan, atau pemberitahuan rapat, sehingga tekanan kerja sangat besar dan pekerjaan juga cukup melelahkan.	Perbandingan budaya kerja '996' Tiongkok vs Indonesia
31		Disini karakteristik orang Indonesia yang lebih ramah dan mudah berinteraksi cukup membantu saya. Hanya sayangnya, etos kerja mereka yang terlalu santai, cukup menjadi beban juga untuk saya.	Keramahan lokal vs etos kerja yang dinilai santai
32		Kalau dalam berinteraksi dengan orang Indonesia, yang paling membuat saya merasa tertekan adalah kebiasaan menunda pekerjaan. Karena kami memiliki tekanan dari target penjualan, sementara mereka terkadang tidak menganggap hal tersebut sebagai sesuatu yang sangat serius. Jika target belum tercapai, mereka mungkin hanya berpikir bahwa target memang belum tercapai.	Tekanan target vs kebiasaan menunda pekerjaan
33	Evaluasi 3 -- Menyadari Tidak Sepenuhnya Dapat Menggunakan Budaya Kerja Tiongkok	Ada sedikit pengaruh. Karena pertama-tama kita harus menghormati budaya setempat. Terkadang ada pekerjaan yang seharusnya segera diselesaikan, tetapi ketika waktu shalat tiba, para karyawan harus pergi beribadah terlebih dahulu. Dalam situasi seperti itu, anda tidak bisa memaksa mereka untuk tetap bekerja.	Menghormati waktu ibadah karyawan
34		Jadi ketika saya pertama kali datang ke sini, saya harus membiasakan diri mengikuti kebiasaan tersebut. Karena saya bekerja di Indonesia, saya merasa harus mengikuti kebiasaan mereka.	Adaptasi mengikuti norma & kebiasaan lokal
35	Resolusi 3 -- Menyesuaikan Cara Kepemimpinan di Indonesia	Jadi anda harus memahami dan menghormati mereka, bukan mendesak atau memberikan tekanan. Hal ini memang mengubah pengaturan pekerjaan yang semula sudah dibuat. Karena itu, setelah beberapa waktu saya tidak lagi terlalu mendesak mereka untuk menyelesaikan pekerjaan tepat pada saat itu juga. Di Tiongkok, orang-orang cenderung mengerjakan segala sesuatu dengan cepat. Tetapi di Indonesia, terburu-buru juga tidak ada gunanya. Kita hanya bisa melakukannya secara perlahan dan lebih banyak berkomunikasi.	Melepas gaya mendesak, mengutamakan komunikasi
36		Saya rasa, saya menjadi lebih santai. Saya tidak lagi terlalu terburu-buru atau terlalu mendesak untuk segera mendapatkan hasil, sehingga konflik besar dengan rekan kerja atau atasan juga bisa berkurang. Saya menjadi lebih rileks dan merasa bahwa selama sudah berusaha semaksimal mungkin, itu sudah cukup. Banyak hal sebenarnya tidak perlu terlalu dipaksakan.	Perubahan diri: menjadi lebih santai dan rileks
37		Ya. Salah satunya adalah perencanaan kerja. Kami memiliki target bulanan, kemudian ada laporan harian, laporan mingguan, dan laporan bulanan. Selain itu, kami juga memiliki rapat rutin. Ada rapat mingguan	Mempertahankan sistem manajemen target ala Tiongkok

No	Struktur Narasi / Sub-Tema	Kutipan Wawancara (Data Mentah)	Kode Reduksi (Tema Inti)
38	Komplikasi 4 -- Kesulitan Menjadi Pemimpin dalam Mengelola Karyawan Indonesia	dan rapat bulanan yang tetap dilaksanakan. Hal-hal seperti ini merupakan cara manajemen yang saya bawa dari Tiongkok, dan semuanya tetap diterapkan. Di Tiongkok biasanya kami terlebih dahulu menetapkan target bulanan, misalnya target jumlah penjualan atau nilai penjualan. Setelah target keseluruhan ditentukan, setiap hari harus ada laporan mengenai perkembangan pencapaiannya. Dan setiap orang akan secara otomatis melakukannya tanpa diminta. Jika ada orang yang tertinggal dari target, maka akan diadakan rapat, komunikasi, atau membahas masalah apa yang sedang dihadapi dan dukungan apa yang diperlukan. Selama proses pencapaian target berlangsung, jika menemui kesulitan apa pun, semuanya harus segera dilaporkan. Karena seluruh tim harus bekerja bersama untuk mencapai target tersebut. Jadi mekanisme umpan balik di sana sangat cepat dan tepat waktu.	Sistem pelaporan cepat & otomatis di Tiongkok
39		Sebagai seorang atasan, saya sering kali tidak mengetahui pekerjaan mereka sudah sampai tahap mana. Akibatnya, terjadi kesenjangan informasi. Sering kali saya baru teringat sendiri dan kemudian bertanya, "Apakah masalah ini sudah diselesaikan?" atau "Pekerjaan ini sudah sampai tahap mana?" Baru setelah itu saya mengetahui kondisi yang sebenarnya. Karena itu, saya biasanya baru memperoleh hasil atau informasi pada tahap yang cukup terlambat.	Kesenjangan informasi & keterlambatan pelaporan karyawan
40		Bagi kami, target tersebut berkaitan langsung dengan pendapatan dan pencapaian kerja, sehingga tekanannya sangat besar. Di satu sisi, kantor pusat memberikan tekanan kepada kami. Di sisi lain, bawahan terkadang terlihat kurang peduli terhadap target atau hanya bergerak sedikit demi sedikit.	Tekanan ganda dari atasan pusat & respons bawahan
41		Jika terlalu keras pada karyawan Indonesia, mereka mungkin akan memiliki pemikiran lain dan akhirnya memilih mengundurkan diri. Jika itu terjadi, akan sangat sulit mencari orang baru untuk menggantikan pekerjaan mereka.	Risiko pengunduran diri jika terlalu keras
42		Kalau di Tiongkok, meskipun anda berbicara dengan nada yang lebih keras atau terkadang memarahi mereka karena marah, mereka tetap memiliki tekanan dan tanggung jawab yang harus dipikul. Mereka merasa bahwa pekerjaan tersebut memberikan penghasilan yang cukup baik. Selain itu, mereka memiliki tekanan seperti cicilan rumah, cicilan mobil, dan tanggung jawab keluarga. Karena itu mereka tidak berani dengan mudah mengundurkan diri. Walaupun tekanan pekerjaan sangat besar, mereka biasanya hanya bisa bertahan terlebih dahulu dan tidak berani sembarangan berhenti bekerja.	Perbandingan tekanan hidup karyawan Tiongkok vs Indonesia
43	Evaluasi 4 -- Memahami Pentingnya Pendekatan Personal dalam Budaya Indonesia	Salah satu hal yang paling berkesan bagi saya adalah kesadaran orang Indonesia dalam memberikan pelayanan. Saya menemukan bahwa baik karyawan biasa, satpam, maupun pekerja jasa seperti asisten rumah tangga, terlepas dari tinggi rendahnya gaji mereka, semuanya memiliki kesadaran pelayanan yang sangat baik. Misalnya, satpam setiap hari akan secara	Kesadaran layanan tinggi pada semua lapisan pekerja

No	Struktur Narasi / Sub-Tema	Kutipan Wawancara (Data Mentah)	Kode Reduksi (Tema Inti)
44		aktif menyapa kita. Saat bertemu di pagi hari, mereka akan tersenyum dan menyapa dengan sangat ramah. Hal ini agak berbeda dengan di Tiongkok. Di Tiongkok, beberapa orang yang bekerja di posisi bawah terkadang dipandang rendah karena status sosial atau jenis pekerjaannya, sehingga interaksi antarmanusiannya tidak sehangat itu. Sementara di Indonesia, saya merasa bahwa apa pun jabatannya, banyak orang secara alami menunjukkan kesopanan dan keramahan.	Kontras hierarki sosial Tiongkok vs keramahan lintas status di Indonesia
45		Masyarakat di sana relatif lebih realistis. Kesadaran mereka dalam memberikan pelayanan mungkin juga tidak sekuat di Indonesia. Misalnya, di Indonesia, walaupun seorang satpam menerima gaji yang tidak terlalu tinggi, ia tetap sangat ramah. Tetapi di Tiongkok, jika gajinya rendah, sebagian orang mungkin tidak akan terlalu ramah dan cenderung lebih dingin, sehingga kesadaran pelayanannya juga tidak terlalu kuat. Contohnya lagi, ketika pergi membeli pakaian. Jika kita mencoba pakaian berkali-kali, pramuniaga di Indonesia mungkin masih akan melayani dengan ramah. Namun di Tiongkok, jika setelah mencoba berkali-kali ternyata tidak jadi membeli, beberapa pramuniaga mungkin akan menjadi lebih dingin dalam melayani.	Perbandingan sikap pelayanan berbasis status sosial
46		Karena mereka lebih ramah, hubungan dengan mereka juga lebih mudah dibangun. Namun bagi orang Tiongkok, hal ini juga bisa dianggap sebagai sebuah tugas yang harus dipelajari. Misalnya, kebiasaan untuk saling menyapa setiap hari tanpa memandang jabatan. Dalam budaya Tiongkok, kebiasaan seperti itu tidak terlalu umum. Jadi ketika saya pertama kali datang ke sini, saya harus membiasakan diri mengikuti kebiasaan tersebut. Karena saya bekerja di Indonesia, saya merasa harus mengikuti kebiasaan mereka.	Kebiasaan menyapa lintas jabatan sebagai hal baru
47	Resolusi 4 -- Melakukan Akomodasi Cara Komunikasi dengan Karyawan Indonesia	Harus mengendalikan emosi. Jadi terkadang sebenarnya saya benar-benar marah, tetapi tetap harus menahan diri dan tidak boleh terlalu keras. Yang paling penting tetap harus banyak berkomunikasi.	Menahan emosi, mengutamakan komunikasi
48		Dulu kepribadian saya cukup terburu-buru. Dalam berinteraksi dengan bawahan, cara berbicara saya juga cenderung lebih tegas dan keras. Tetapi setelah datang ke Indonesia, saya menyadari dua hal. Pertama, saya tidak boleh terlalu terburu-buru. Kedua, saya tidak boleh terlalu keras terhadap bawahan.	Perubahan gaya komunikasi dari tegas menjadi lunak
49		Mau tidak mau ya anda harus menerimanya. Karena anda bekerja di negara lain, maka anda harus menghormatinya. Ini bukan masalah menerima atau tidak menerima. Semua perusahaan Tiongkok yang ada di Indonesia pada dasarnya menghadapi situasi yang sama.	Penerimaan norma lokal sebagai keharusan profesional
50		Mau sulit atau tidak, saya tetap harus beradaptasi. Karena saya sudah datang ke negara ini, saya juga harus belajar dan membiasakan diri dengan kebiasaan mereka.	Adaptasi dipandang sebagai kewajiban di negara asing
51		Jadi saya harus meyakinkan atasan agar memberikan lebih banyak sumber daya, sekaligus menenangkan dan	Menjadi penengah antara tuntutan atasan & tim

No	Struktur Narasi / Sub-Tema	Kutipan Wawancara (Data Mentah)	Kode Reduksi (Tema Inti)
		<i>mendorong karyawan agar segera bekerja dan menyelesaikan target. Tekanan seperti itulah yang paling besar.</i>	
52		<i>Saya merasa bahwa saya memperlakukan karyawan dengan cukup baik. Saya selalu mencoba menempatkan diri pada posisi mereka. Jika kita memperlakukan mereka dengan baik, saya rasa orang Indonesia memang cukup hangat. Mereka juga tidak akan sengaja mempersulit anda. Mereka cukup mudah diajak berkomunikasi.</i>	Empati & perlakuan baik terhadap karyawan
53		<i>Menurut saya, yang paling penting adalah benar-benar memikirkan kepentingan mereka dan memberikan sesuatu yang nyata yang bisa mereka rasakan, yaitu uang. Jika mereka bekerja dengan baik, mereka bisa memperoleh penghasilan yang lebih tinggi. Pada akhirnya, semua orang bekerja keras juga demi mendapatkan penghasilan yang lebih baik. Jadi saya berusaha memperjuangkan agar mereka mendapatkan gaji yang lebih baik. Dengan begitu, mereka merasa bahwa pekerjaan ini memberikan penghasilan yang cukup baik dan mereka ingin bekerja dengan lebih stabil. Selain itu, saya juga berusaha meminta lebih banyak dukungan dari atasan, seperti bonus dan berbagai bentuk penghargaan lainnya. Pada dasarnya, saya selalu berusaha lebih banyak memikirkan kepentingan anggota tim.</i>	Insentif finansial sebagai motivasi utama tim
54		<i>Biasanya setiap hari Senin kami mengadakan rapat. Saya memberi target masing-masing bagi setiap orang. Setiap hari juga ada laporan mengenai perkembangan pencapaian target setiap orang. Pada hari Senin kami selalu mengadakan rapat rutin. Dalam rapat tersebut kami membahas siapa yang kinerjanya kurang baik dan apa penyebabnya. Orang yang bersangkutan juga diminta untuk menjelaskan secara langsung. Jika saya tidak memahami pembicaraan mereka, penerjemah akan membantu menerjemahkannya. Jadi komunikasi dilakukan secara tatap muka dengan beberapa orang sekaligus.</i>	Rutinitas rapat & pelaporan target mingguan
55		<i>Menurut saya, yang pertama adalah harus ada aturan dan prinsip yang jelas. Karena siapa pun yang bekerja dalam sebuah perusahaan atau tim pasti membutuhkan aturan. Kita harus memberi tahu mereka apa yang boleh dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan. Ada prinsip-prinsip dasar yang tidak boleh dilanggar, misalnya menyalahgunakan keuangan perusahaan atau menjual barang milik perusahaan untuk kepentingan pribadi. Hal-hal seperti ini harus memiliki aturan yang jelas. Selain itu, perlu dibangun suasana di mana orang berani berbicara dan berani mengemukakan kesulitan yang mereka hadapi. Untuk mencapai target, mereka juga harus memiliki rasa urgensi agar mau bergerak dan bertindak. Menurut saya, suasana tim juga harus menyenangkan. Bisa bekerja bersama adalah sebuah kesempatan dan juga sebuah bentuk hubungan yang berharga. Dalam pekerjaan, tentu kita harus memiliki rasa tanggung jawab dan rasa mendesak untuk</i>	Menetapkan aturan jelas & lingkungan kerja nyaman

No	Struktur Narasi / Sub-Tema	Kutipan Wawancara (Data Mentah)	Kode Reduksi (Tema Inti)
		<i>mencapai target. Tetapi di luar pekerjaan, kita juga bisa mengadakan berbagai kegiatan bersama atau aktivitas team building. Yang paling penting adalah menciptakan lingkungan kerja yang membuat semua orang merasa nyaman dan bahagia, tanpa intrik, tanpa saling menjatuhkan, dan tanpa perlu saling menjilat. Pada akhirnya, semua orang datang bekerja untuk mencari penghasilan, tetapi jika mereka juga bisa merasa senang dalam bekerja, maka tim tersebut akan bertahan lebih lama. Jika orang-orang bisa mendapatkan penghasilan yang baik dan sekaligus bekerja dengan bahagia, menurut saya tim seperti itu akan lebih langgeng dan stabil.</i>	
56		<i>Saya masih ingat ada seorang karyawan penjualan di tim saya. Dia bekerja dengan sangat keras dan rajin mengunjungi pelanggan, tetapi atasannya sebelum saya mungkin tidak mengetahui kesulitannya atau tidak memberikan sumber daya yang cukup. Akibatnya, sangat sulit baginya untuk menjual produk di wilayah tersebut dan mendapatkan pesanan dari pelanggan. Kemudian saya sering turun lapangan langsung bersamanya, memberikan semangat dan berdiskusi tentang bagaimana cara mengembangkan toko ini atau bagaimana menangani toko yang lain. Perlahan-lahan dia menjadi lebih percaya diri dan mulai berani mengemukakan ide-idenya sendiri mengenai apa yang harus dilakukan. Sedikit demi sedikit, penjualannya juga semakin meningkat.</i>	Pendampingan langsung membangun kepercayaan diri karyawan
57	Komplikasi 5 -- Tekanan Psikologis Seorang Ibu yang Hidup Jauh dari Keluarga	<i>Yang pertama adalah rasa kesepian. Karena saya datang ke Indonesia sendirian, terlebih lagi saya seorang perempuan. Saya tidak memiliki teman dan tidak ada keluarga yang berada di dekat saya, sehingga saya sering merasa kesepian. Selain itu, ada juga masalah keamanan. Misalnya pada malam hari, saya tidak berani pergi keluar atau berjalan-jalan sendirian seperti ketika berada di Tiongkok. Terutama pada malam hari atau saat akhir pekan, ketika tidak bekerja, saya merasa seperti sedang hidup merantau di negeri orang. Saat sedang tidak sibuk, saya akan sangat merindukan kampung halaman.</i>	Kesepian & rasa asing sebagai TKA perempuan
58		<i>Di Indonesia, pada malam hari saya pada dasarnya tidak terlalu berani keluar, terutama bila sendirian.</i>	Rasa tidak aman beraktivitas malam hari sendirian
59		<i>Kalau menghadapi kesulitan, ya saya biasanya memendam dan mengatasinya sendiri. Kadang-kadang ketika sudah tidak sanggup menahan lagi, saya akan menangis.</i>	Memendam masalah & mengatasinya secara personal
60	Evaluasi 5 -- Adaptasi sebagai Manajer, Perempuan, dan Ibu	<i>Saya merasa salah satu hal yang menyenangkan adalah pada akhir pekan tidak ada terlalu banyak urusan pekerjaan, sehingga saya memiliki ruang pribadi. Sebenarnya hal seperti ini cukup baik. Saya melihat kehidupan orang Indonesia tidak terlalu kompetitif, sehingga memiliki lebih banyak waktu bersama keluarga atau melakukan hal-hal yang mereka sukai. Misalnya, pada hari Minggu banyak orang Kristen pergi beribadah. Mereka memiliki kegiatan, budaya, dan aktivitas mereka sendiri. Saya merasa hal seperti</i>	Menikmati work-life balance ala Indonesia

No	Struktur Narasi / Sub-Tema	Kutipan Wawancara (Data Mentah)	Kode Reduksi (Tema Inti)
61		<i>itu cukup membuat orang rileks. Saat bekerja, kita fokus bekerja, dan saat beristirahat, kita benar-benar beristirahat.</i> <i>Menurut saya, orang Indonesia memiliki pola pikir yang lebih tenang. Mereka cenderung menjalani hidup apa adanya. Jika memiliki uang, mereka akan makan enak dan menikmati hidup. Jika uang habis, mereka akan bekerja dan mencarinya lagi. Dibandingkan dengan orang Tiongkok, menurut saya keinginan orang Tiongkok terlalu besar. Misalnya ingin memiliki rumah yang besar atau mobil mewah. Hari ini menghasilkan sepuluh ribu, besok sudah ingin menghasilkan seratus ribu. Keinginan yang terlalu banyak membuat semua orang merasa sangat lelah, sehingga tekanan terhadap tubuh dan mental menjadi sangat besar. Akibatnya muncul berbagai masalah seperti sulit tidur dan kondisi kesehatan yang menurun. Sedangkan orang Indonesia lebih mudah merasa puas dan karena itu mereka lebih mudah merasa bahagia. Ketika bahagia, kualitas hidup mereka juga menjadi lebih baik, dan mungkin kesehatan mereka juga lebih baik karena tidak terlalu banyak tekanan.</i>	Perbandingan filosofi hidup: qanaah lokal vs ambisi Tiongkok
62	Resolusi 5 -- Bertahan dan Menemukan Kenyamanan dalam Kehidupan dan Pekerjaan di Indonesia	<i>Biasanya saya menangis pada malam hari, ketika tidak ada orang di sekitar. Menangis sebentar, lalu setelah itu rasanya menjadi lebih baik. Namun setelah menangis, saya tetap harus melanjutkan pekerjaan. Jadi sedikit demi sedikit, kemampuan saya dalam menghadapi tekanan mental menjadi semakin kuat. Ketika sudah mengalami banyak hal, lama-kelamaan saya merasa bahwa semuanya tidak terlalu berat lagi.</i>	Ketahanan mental terbentuk seiring waktu
63		<i>Menurut saya sekitar enam bulan. Setelah enam bulan, saya sudah cukup terbiasa dan merasa nyaman. Kalau sekarang, saya merasa sudah sangat beradaptasi. Saya juga sangat menyukai lingkungan seperti ini.</i>	Kenyamanan tercapai setelah sekitar enam bulan
64		<i>Saya merasa bahwa sejak pertama datang hingga sekarang, semuanya menjadi semakin lancar. Komunikasi dengan mereka juga semakin mudah, karena saya sudah lebih memahami budaya mereka dan karakter masing-masing orang. Karena sudah bisa menyesuaikan diri dengan kondisi setempat, semuanya menjadi lebih lancar. Saya juga perlahan-lahan mulai menyatu dengan budaya di sini dan memiliki beberapa teman. Seiring berjalannya waktu, semuanya semakin baik, dan kinerja penjualan kami juga semakin meningkat.</i>	Integrasi sosial & peningkatan kinerja seiring waktu
65		<i>Sejujurnya, sampai sekarang saya belum mempunyai pemikiran membawa anak saya kesini. Saya merasa bahwa membawa dia ke Indonesia sama saja dengan memaksakan sesuatu kepadanya. Jadi, mungkin ke depannya saya yang akan kembali ke Tiongkok demi dia, tetapi saya masih belum mengetahui kapan waktunya.</i>	Dilema keluarga: anak tetap tinggal di Tiongkok

LAMPIRAN TABEL REDUKSI DATA — INFORMAN 2

No	Struktur Narasi / Sub-Tema	Kutipan Wawancara (Data Mentah)	Kode Reduksi (Tema Inti)
1	Orientasi -- Datang ke Indonesia pada Usia Muda untuk Mencari Pengalaman	<i>Bukan hanya pendapatan, tetapi juga karena saya merasa itu akan menjadi pengalaman (experience) yang menarik. Sebelumnya saya belum pernah ke luar negeri, jadi ketika ada kesempatan untuk pergi ke luar negeri, saya ingin mencobanya dan melihat seperti apa.</i>	Motivasi mencari pengalaman kerja di luar negeri
2		<i>Banyak orang Tiongkok sebelum datang ke Indonesia mengatakan bahwa Indonesia sebenarnya tidak terlalu ramah terhadap orang Tiongkok, jadi memang ada rasa takut.</i>	Stereotip ketidakramahan Indonesia sebelum berangkat
3	Komplikasi 1 -- Antusiasme Manajer Muda, Berhadapan dengan Realitas Indonesia	<i>Tidak ada kesan yang terlalu banyak. Yang saya tahu hanya orang Tionghoanya cukup banyak, lalu kondisi ekonominya sepertinya belum terlalu maju. Selain itu tidak ada kesan yang lain.</i>	Kesan awal minim, sebatas generalisasi ekonomi
4		<i>Kalau di Tiongkok, karena perusahaan kami termasuk perusahaan besar, ya bisa dibilang perusahaan yang cukup besar. Jadi biasanya kami bekerja di kantor yang berada di gedung-gedung tinggi. Semua orang juga berpakaian sangat rapi. Seperti yang sering kita lihat di film-film, semua berpakaian formal, dan tempat kerjanya juga sangat resmi, sangat formal (official). Sedangkan di Indonesia, yang pertama, tidak banyak gedung tinggi. Terutama ketika saya pertama kali bekerja di Semarang, saya tidak bekerja di kantor yang berada di gedung tinggi seperti itu. Kemudian cara berpakaian orang-orang, gaya mereka, juga tidak terlalu formal. Jadi menurut saya sangat berbeda dengan di Tiongkok.</i>	Kontras lingkungan kerja formal Tiongkok vs kasual Indonesia
5		<i>Bagi saya yang paling sulit pasti soal makan. Karena saya sendiri memang punya lambung yang kurang baik, lalu saya juga cukup pemilih dalam urusan makanan. Bukan semua makanan (food) bisa saya makan. Jadi bagi saya, yang paling sulit adalah soal makanan. Waktu pertama kali datang ke Indonesia, saya pernah ada masa setiap hari hanya makan KFC dan McDonald's.</i>	Kesulitan makanan akibat kondisi lambung & selera pribadi
6	Evaluasi 1 -- Menyadari Pengalaman Bekerja Di Luar Negeri Tak Selalu Menyenangkan	<i>Waktu pertama kali memutuskan datang ke Indonesia, saya merasa ini akan menjadi sesuatu yang menyenangkan. Selain itu juga bisa mendapatkan penghasilan lebih banyak. Jadi saya tidak terlalu banyak berpikir, langsung datang saja.</i>	Ekspektasi awal terlalu optimis dan impulsif
7		<i>Sama sekali berbeda ya.</i>	Realitas kerja jauh berbeda dari bayangan
8		<i>Karena terus terang saya tidak terlalu tahu di mana ada makanan Tiongkok yang bisa dimakan. Waktu itu juga belum banyak restoran Tiongkok. Lalu makanan lokal, terus terang saya juga tidak terlalu suka. Jadi bagi saya, tantangan dan kesulitan terbesar adalah soal makanan. Sepuluh tahun yang lalu belum ada begitu banyak restoran Tiongkok di Semarang. Jadi waktu pertama kali datang, siang makan KFC, malam makan McDonald's. Setiap hari makan ayam goreng, ayam</i>	Keterbatasan restoran Tiongkok & pola makan monoton

No	Struktur Narasi / Sub-Tema	Kutipan Wawancara (Data Mentah)	Kode Reduksi (Tema Inti)
9	Resolusi 1 -- Menerima Realitas dan Memulai Penyesuaian	<i>goreng, ayam goreng. Ya mau bagaimana lagi, hahaha. Saya juga tidak mungkin hanya karena lingkungan kerja, lalu kembali ke Tiongkok. Ya hanya bisa menerima, kan saya sudah di Indonesia. Untuk saya juga ini bukan yang paling utama, ini bukan masalah yang sangat besar. Bagaimanapun lingkungan kerja, saya masih punya banyak tugas yang harus tercapai.</i>	Menerima kondisi kerja sebagai bagian dari komitmen
10		<i>Karena ini berhubungan dengan masalah lambung saya. Jadi sampai sekarang, yang paling aman bagi saya adalah mencari makanan Tiongkok atau makanan Barat. Kalau makanan Indonesia, saya masih kurang cocok.</i>	Strategi bertahan: memilih makanan Tiongkok/Barat
11	Komplikasi 2 -- Keterbatasan Bahasa dan Penerjemah yang Tidak Sesuai Kebutuhan	<i>Iya, ada penerjemah. Tapi penerjemah itu bukan penerjemah bahasa Mandarin. Maksudnya bukan orang yang menerjemahkan dari bahasa Mandarin ke bahasa Indonesia. Saya berbicara dalam bahasa Inggris, lalu dia menerjemahkannya ke bahasa Indonesia. Jadi bukan menerjemahkan dari bahasa Mandarin ke bahasa Indonesia. Baru kemudian setelahnya saya mendapatkan penerjemah yang bisa berbahasa Mandarin.</i>	Penerjemah tidak sesuai kebutuhan bahasa Mandarin
12		<i>Waktu pertama kali datang memang tidak ada jalan lain. Pada tahun pertama saya bekerja di Indonesia memang benar-benar tidak ada cara untuk mengatasinya. Kesulitannya sangat besar. Jadi yang bisa terjadi ya sering ada pelanggan yang mengeluh (complain), misalnya saat rapat semua tidak mengerti, saat sedang berdiskusi juga tidak mengerti. Tapi waktu itu kami hanya bisa mendapatkan asisten atau penerjemah yang bisa berbahasa Inggris, jadi memang tidak ada pilihan lain. Karena itu semuanya menjadi sangat sulit</i>	Kesulitan komunikasi tanpa alternatif di tahun pertama
13		<i>Misalnya ketika berkomunikasi dengan pelanggan mengenai beberapa kebijakan. Contohnya, kami memiliki program sell-in dengan bonus atau insentif tertentu. Tetapi untuk mendapatkan bonus tersebut, pelanggan harus mencapai target tertentu terlebih dahulu. Karena adanya kesalahpahaman (miscommunication), sering sekali terjadi perbedaan antara target yang dipahami oleh pelanggan dengan target yang sebenarnya kami maksud. Selain itu, cara pelanggan memahami bagaimana memperoleh bonus tersebut juga berbeda dengan cara yang sebenarnya ingin kami berikan. Pada awal-awal, kejadian seperti itu sangat sering terjadi.</i>	Miskomunikasi kebijakan bisnis dengan pelanggan
14	Evaluasi 2 -- Menyadari Bahasa adalah Dasar Menjalankan Kepemimpinan	<i>Tahun pertama benar-benar sangat sulit. Itu adalah masa yang paling sulit.</i>	Tahun pertama sebagai masa tersulit
15		<i>Kemudian setelah saya pindah ke perusahaan lain, mereka menyediakan penerjemah bahasa Mandarin untuk saya. Itu menjadi lebih baik. Meskipun kemampuan bahasa Mandarinnnya juga tidak terlalu bagus. Lalu setelah bekerja beberapa waktu,</i>	Perbaikan bertahap lewat penerjemah Mandarin yang lebih baik

No	Struktur Narasi / Sub-Tema	Kutipan Wawancara (Data Mentah)	Kode Reduksi (Tema Inti)
		<i>penerjemah itu mengundurkan diri. Setelah diganti orang baru yang kemampuan bahasa Mandarinnya lebih baik, barulah pekerjaan saya juga bisa berjalan dengan lebih baik.</i>	
16	Resolusi 2 - Belajar Bahasa Indonesia Melalui Pengalaman Kerja	<i>Ada beberapa orang yang hanya bisa berbicara bahasa Inggris sedikit, jadi kami menggunakan bahasa Inggris. Lalu ada juga yang sama sekali tidak bisa bahasa Inggris, jadi kami menggunakan Google Translate.</i>	Kombinasi bahasa Inggris & Google Translate
17		<i>Saya sebenarnya tidak belajar secara formal di sekolah. Pada dasarnya saya belajar dari komunikasi dengan pelanggan, dengan sales. Setelah kira-kira satu tahun, sudah lumayan, karena bahasa Indonesia juga tidak terlalu sulit. Jadi pada tahun keempat saya di Indonesia, pada dasarnya saya sudah bisa berbicara bahasa Indonesia dengan karyawan dan pelanggan kami sendiri.</i>	Belajar bahasa informal lewat interaksi kerja
18	Komplikasi 3 -- Krisis Kredibilitas sebagai Manajer Muda Pengganti Pemimpin Berprestasi	<i>Saya rasa masa yang paling sulit adalah ketika saya bekerja di perusahaan kedua saya di Indonesia, saat pertama kali mulai bekerja di sana. Waktu itu tekanannya sangat besar. Karena sebelum saya, posisi Branch Manager dijabat oleh seseorang yang sangat hebat, dan saya menggantikannya. Saat itu seingat saya, saya baru berusia sekitar 25 dan pengalaman saya juga belum banyak, belum punya banyak experience. Saya merasa misalnya sales, kemudian staf kantor (office staff), sebenarnya banyak yang belum benar-benar yakin dengan kemampuan saya. Menurut saya, masa awal itu adalah yang paling sulit. Karena memang saya masih sangat muda. Saya juga belum mengenal para pelanggan. Bahkan para pelanggan juga berpikir, Manajer sebelumnya sangat bagus, kenapa diganti menjadi saya. Menurut saya memang seperti itu. Bagi saya, itulah challenge terbesar pada waktu itu. Masa yang paling sulit. Memang sangat sulit, karena mereka selalu membandingkan saya dengan manajer sebelumnya. Saat itu saya masih muda, juga belum mengerti banyak hal. Jadi banyak orang yang belum benar-benar percaya kepada saya. Banyak karyawan juga merasa kurang yakin. Mereka bertanya-tanya, kenapa saya bisa menjadi Branch Manager dan menjadi pemimpin mereka.</i>	Krisis kepercayaan sebagai manajer muda pengganti
19	Evaluasi 3 -- Memaknai Kredibilitas Sebagai Sesuatu yang Harus Dibuktikan	<i>Waktu itu yang paling utama adalah achievement kami. Saya bekerja bersama mereka, turun langsung bersama mereka. Karena pada awalnya memang saya belum paham, jadi saya pergi mengunjungi pelanggan, belajar terlebih dahulu, memahami kondisi pelanggan, kondisi pasar, dan kondisi tim. Lalu perlahan-lahan saya mulai mempunyai ide-ide sendiri. Setelah saya menyampaikan ide-ide saya, ternyata memang bisa membantu mereka. Saya rasa perlahan-lahan mereka mulai percaya kepada saya, mulai mengakui saya.</i>	Membangun kredibilitas lewat keterlibatan langsung & pencapaian
20	Resolusi 3 -- Membuktikan Diri melalui Pencapaian dan Pendekatan Tim	<i>Kemudian pada akhirnya achievement kami juga sangat baik, pencapaian kami juga sangat baik. Jadi perlahan-lahan semuanya menjadi baik, akhirnya muncul chemistry.</i>	Chemistry tim terbentuk dari hasil kerja bersama
21		<i>Misalnya karyawan punya suatu ide. Waktu itu kan saya</i>	Keterbukaan diskusi &

No	Struktur Narasi / Sub-Tema	Kutipan Wawancara (Data Mentah)	Kode Reduksi (Tema Inti)
		<i>sering bilang, semua hal bisa didiskusikan (discuss). Selama kamu punya pemikiran, selama kamu punya idea sendiri, kita semua bisa membicarakannya. Kalau karyawan bilang, Kalau anda mendukung (support) saya dalam hal ini dan itu, kita bisa mencapai ini atau itu, saya akan bilang bisa. Kalau karyawan punya usulan atau ide apa pun, kita juga bisa membahasnya bersama, lalu pada akhirnya menyelesaikan masalah tersebut bersama-sama.</i>	partisipasi ide karyawan
22		<i>Waktu itu sedikit demi sedikit, lebih banyak communication. Jadi lebih banyak berkomunikasi. Bukan soal saya duluan atau dia duluan. Sebenarnya kami sama-sama lebih banyak melakukan communication. Bahkan bukan hanya soal pekerjaan. Secara pribadi kami juga bisa makan bersama, mengobrol, membicarakan sebenarnya situasinya seperti apa. Lalu ketika bertemu pelanggan, kami juga bisa mengobrol atau melakukan hal-hal seperti itu. Jadi step by step, akhirnya perlahan-lahan menjadi lebih ada chemistry.</i>	Komunikasi intensif membangun kedekatan personal
23		<i>Sales-sales yang pernah bekerja bersama saya. Mereka awalnya berasal dari posisi promotor di toko, kemudian menjadi sales. Gaji mereka sebelumnya mungkin hanya sekitar dua atau tiga juta, tiga atau empat juta, atau empat atau lima juta rupiah. Kemudian setelah itu mereka bisa mendapatkan sepuluh juta, lima belas juta, bahkan dua puluh juta rupiah. Kalau dilihat dari sisi pendapatan, mereka berhasil. Yang kedua, mereka juga berkembang dari posisi yang lebih rendah. Misalnya dari promotor di toko menjadi sales, lalu dari sales menjadi pemimpin tim. Bahkan ada juga yang akhirnya menjadi pemilik usaha sendiri. Menurut saya, saya memang telah membantu orang-orang yang bekerja di bawah saya. Baik dari sisi peningkatan pendapatan maupun dari sisi perkembangan karier atau kenaikan jabatan mereka, menurut saya semuanya ada.</i>	Bukti keberhasilan lewat perkembangan karier tim
24	Komplikasi 4 - Menyadari Perbedaan Budaya Kerja dan Pendekatan "Money First" Tidak Selalu Efektif	<i>Waktu pertama kali datang, orang Indonesia harus melakukan shalat. Siang hari dan malam hari mereka harus shalat. Karena sebelumnya di Tiongkok saya belum pernah melihat hal seperti itu. Menurut saya, itu memberikan culture shock yang cukup besar bagi saya, karena memang budayanya berbeda. Waktu itu sering sekali ketika sedang rapat, di tengah rapat mereka harus pergi shalat. Atau ketika sedang bekerja, mereka juga harus shalat. Malam hari juga harus shalat. Terutama hari Jumat, waktu shalat mereka lebih lama. Waktu pertama kali mengalaminya, saya merasa hal itu cukup mempengaruhi efisiensi kerja. Banyak klien juga seperti itu.</i>	Kejutan budaya religiusitas mengganggu efisiensi
25		<i>Mereka tidak ingin lembur, tidak ingin bekerja di akhir pekan, sering mencari alasan untuk meminta cuti. Kalau mereka merasa tidak ingin masuk kerja, ya mereka tidak masuk. Selain itu, ya mereka juga tidak memiliki rasa mengejar target yang begitu kuat. Misalnya, \"Saya harus seratus persen berhasil, saya harus begini, harus begitu.\" Jadi memang cenderung lebih santai.</i>	Karyawan menghindari lembur & kurang berorientasi target

No	Struktur Narasi / Sub-Tema	Kutipan Wawancara (Data Mentah)	Kode Reduksi (Tema Inti)
26		<i>Menurut saya orang lokal agak malas. Mereka tidak seperti... ya, kamu tahu sendiri orang Tiongkok sangat suka bekerja, dan juga bekerja dengan sangat keras serta sangat serius. Kalau orang lokal, mereka agak lebih malas. Jadi menurut saya budaya kerjanya juga berbeda. Orang Indonesia itu lebih seperti... ya begitu lah, bekerja secukupnya saja. Sedangkan orang Tiongkok selalu ingin melakukan semuanya seratus persen dengan baik, selalu bekerja keras, dan sebagainya. Tetapi orang lokal mungkin merasa, ya sudah, segini saja sudah cukup. Kalau sudah waktunya pulang ya pulang. Kalau merasa uang yang didapat sudah cukup ya sudah, tidak apa-apa. Mereka tidak terlalu ingin mengejar target yang lebih tinggi atau semacam itu. Jadi benar-benar berbeda. Menurut saya itu juga merupakan tantangan, karena sejujurnya menurut saya, mereka memang sedikit lebih malas.</i>	Persepsi etos kerja lokal 'malas' vs pekerja keras Tiongkok
27		<i>Masih soal... belum seratus persen berorientasi pada target. Maksudnya, kami ingin semuanya cepat, cepat, cepat, cepat, cepat. Sedangkan orang Indonesia masih cenderung lebih santai (slow), dan merasa delapan puluh persen sudah cukup, tidak harus selalu seratus persen. Gayanya ya memang seperti itu. Menurut saya, sampai sekarang hal itu masih belum benar-benar bisa disamakan. Selama saya bekerja di Indonesia beberapa tahun ini, di kota mana pun saya bekerja, sebagian besar karakter karyawannya memang seperti itu. Apalagi kalau dibandingkan dengan orang Tiongkok.</i>	Standar pencapaian: cepat/100% vs santai/80%
28		<i>Menurut saya yang paling sulit adalah, sangat sulit memotivasi mereka hanya dengan uang agar mereka mau bekerja lebih banyak. Mengerti maksud saya? Misalnya orang Tiongkok, kalau saya memberi gaji yang tinggi, lalu meminta mereka melakukan sesuatu, pada dasarnya mereka akan melakukannya. Tetapi kalau orang Indonesia, misalnya saya bilang, "Kalau kamu melakukan ini, nanti kamu bisa mendapatkan ini, bisa mencapai itu..." Menurut saya banyak orang yang tidak memiliki dorongan seperti itu. Itulah perbedaan yang paling besar. Artinya, sangat sulit menggunakan keuntungan atau manfaat (benefit) untuk membuat mereka bekerja lebih banyak atau bekerja lebih baik, karena sebenarnya mereka tidak terlalu peduli (care). Mereka tidak terlalu agresif (aggressive), tidak terlalu agresif. Agak sulit untuk mendorong (push) mereka melakukan sesuatu. Sangat sulit.</i>	Insentif uang kurang efektif memotivasi karyawan lokal
29	Evaluasi 4 -- Menemukan Prinsip "Relationship First" sebagai Kunci Kepemimpinan	<i>Menurut saya, di Indonesia bukan money first, bukan hanya soal keuntungan. Orang Indonesia lebih mengutamakan relationship first. Kalau tidak punya hubungan yang baik (relationship), meskipun produkmu adalah yang terbaik, belum tentu mereka mau bekerja sama dengan anda.</i>	Prinsip 'relationship first' vs 'money first'
30		<i>Kalau hubungan dengan mereka sudah baik, banyak hal akan menjadi jauh lebih mudah. Misalnya ketika ingin melakukan sell-in, mereka bisa support kita untuk sell-in. Kemudian saat sell-out, mereka juga bisa support kita untuk sell-out. Saya rasa orang Indonesia lebih</i>	Hubungan baik mempermudah kerja sama bisnis

No	Struktur Narasi / Sub-Tema	Kutipan Wawancara (Data Mentah)	Kode Reduksi (Tema Inti)
31		menjalankan take and give dalam kehidupan. Tetapi kalau di Tiongkok, mungkin yang lebih diutamakan adalah money first. Belakangan saya merasa bekerja di Indonesia tidak terlalu melelahkan, dan juga terasa lebih santai. Maksudnya, bersama karyawan Indonesia maupun bersama pelanggan Indonesia, saya merasa sangat nyaman. Karena bagi mereka yang lebih penting adalah relationship first. Kalau di Indonesia, bukan berarti seratus persen semuanya hanya soal relationship, tetapi mereka memang lebih mengutamakan relationship first. Menurut saya budaya seperti itu sangat baik. Artinya, baik dengan karyawan maupun dengan pelanggan, kita lebih mengutamakan pertemanan. Kalau sudah memiliki relationship, maka banyak hal akan menjadi sangat, sangat, sangat lancar (smooth).	Kenyamanan kerja meningkat lewat relasi personal
32		Karena tekanan kerja di Tiongkok sangat besar. Di dalam budaya kerja orang Tiongkok, semua orang bekerja dengan sangat keras. Bahkan kerja keras mereka kadang sudah terlalu berlebihan. Agak over. Kamu sendiri harusnya tahu orang Tiongkok sangat pekerja keras (work hard), jadi budaya dan gaya kerjanya memang berbeda.	Perbandingan budaya kerja keras berlebihan di Tiongkok
33	Resolusi 4 -- Mengembangkan Kepemimpinan "Chinese and Indonesian Style"	Saya memilih beradaptasi dengan budaya kerja di Indonesia. Menurut saya, salah satu hal yang kurang baik dari orang Tiongkok adalah kurang memiliki rasa hormat (respect). Maksud saya, dari dalam hati mereka belum benar-benar menghormati budaya Indonesia. Dalam melakukan segala sesuatu, mereka masih menggunakan cara berpikir dan style orang Tiongkok. Tetapi lama-kelamaan kita akan menyadari bahwa cara itu tidak berhasil. Jadi kita harus menggunakan style orang Indonesia. Yang pertama adalah menghormati cara berpikir mereka terlebih dahulu. Kemudian bersama-sama berdiskusi untuk menemukan titik yang seimbang (balance), titik tengah, lalu bekerja berdasarkan itu. Jadi yang lebih banyak saya lakukan adalah menghormati (respect) budaya Indonesia dan beradaptasi dengan budaya Indonesia, bukan hanya memandang semua masalah dari sudut pandang orang Tiongkok.	Menghormati & beradaptasi dengan gaya kepemimpinan Indonesia
34		Karena Indonesia adalah negara Muslim. Jadi sebagai negara Muslim, cara orang berbicara lebih tenang, lebih damai. Cara berbicara juga lebih santai.	Gaya komunikasi tenang khas budaya Muslim
35		Kami tetap harus fokus pada target (target). Harus fokus pada pencapaian (achievement) kami. Lalu tetap harus bekerja keras (work hard), tetap fokus. Budaya kerja dari Tiongkok seperti ini tetap harus ada.	Mempertahankan orientasi target ala Tiongkok
36		Menurut saya itu masalah style. Kalau kamu melihat banyak pemimpin dari Tiongkok, kalau dia tidak terlalu ekstrovert, akan agak sulit. Karena orang Indonesia sangat suka bercanda, lalu kepribadiannya juga lebih ramah. Tetapi anda tahu sendiri, style orang Tiongkok itu cenderung lebih serius, lebih tegas, dan lebih ketat. Kalau style orang Tiongkok sangat ketat, sedangkan karyawan lokal gayanya tidak seketat itu, maka mereka	Gaya kepemimpinan ekstrovert dibutuhkan untuk cocok dengan budaya lokal

No	Struktur Narasi / Sub-Tema	Kutipan Wawancara (Data Mentah)	Kode Reduksi (Tema Inti)
37		akan sering mengalami konflik Menurut saya, yang pertama, jangan terlalu\... Bagaimana ya mengatakannya\... Bukan berarti jangan bekerja keras (work hard), tetapi jangan terlalu tegang. Saat bekerja, sesekali (sometimes) kita juga harus sedikit lebih santai. Kita perlu belajar dari cara orang Indonesia yang lebih rileks. Jangan setiap hari selalu berada dalam keadaan yang tegang. Lalu kita juga harus lebih optimis. Coba lihat orang Indonesia. Sering kali gaji mereka sebulan hanya satu juta atau dua juta rupiah, tetapi mereka tetap hidup dengan bahagia. Sedangkan orang Tiongkok, meskipun penghasilannya sudah seratus juta atau dua ratus juta rupiah, tetap saja belum merasa bahagia. Karena mereka merasa masih bisa menghasilkan lebih banyak lagi. Jadi yang pertama, itu mengubah cara pandang saya terhadap kehidupan. Yang kedua, benar-benar dalam berbisnis (business) maupun dalam proses berinteraksi dengan staf, bukan hanya soal uang (money) atau bonus. Yang benar-benar penting adalah kita harus menjadi teman mereka terlebih dahulu, kemudian membangun hubungan (relationship) dengan mereka.	Perubahan cara pandang hidup: relasi di atas uang
38		Harus lebih terbuka (open). Pada awalnya memang sangat sulit. Benar-benar sangat sulit. Karena banyak orang Tiongkok yang terlalu Chinese style. Jadi memang akan kesulitan. Tetapi lama-kelamaan, kalau memang ingin tinggal di Indonesia dalam jangka panjang, kita harus membuat diri kita tidak terlalu Chinese style. Kita harus menjadi Chinese and Indonesian style. Menurut saya, itulah yang paling penting.	Transformasi identitas kepemimpinan 'Chinese and Indonesian style'
39		Kalau saya tidak pernah bekerja di Indonesia, saya tidak akan mendapatkan kesempatan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi seperti sekarang. Sekarang saya bertanggung jawab sebagai Product Manager untuk seluruh Indonesia. Jadi tentu pengalaman ini sangat penting.	Pengalaman Indonesia membuka jenjang karier lebih tinggi
40	Koda - Dari Pemuda Pencari Pengalaman Menjadi Pemimpin Chinese and Indonesian Style	Kalau saya tidak benar-benar menikmati lingkungan kerja di Indonesia, saya juga tidak mungkin bertahan di sini selama bertahun-tahun. Saya memang selalu merasa Indonesia adalah tempat yang baik. Karena itulah saya bisa tinggal dan bekerja di Indonesia selama bertahun-tahun.	Kenyamanan & keputusan bertahan jangka panjang

LAMPIRAN TABEL REDUKSI DATA — INFORMAN 3

No	Struktur Narasi / Sub-Tema	Kutipan Wawancara (Data Mentah)	Kode Reduksi (Tema Inti)
1	Abstrak - Berawal dari Tekanan Adaptasi, Bertransformasi Menjadi Perubahan Diri	<i>Pahit dulu, manis kemudian.</i>	Filosofi hidup 'pahit dulu, manis kemudian'
2	Orientasi -- Meninggalkan Persaingan di Tiongkok untuk Mencari Kesempatan Kerja di Luar Negeri	<i>Tidak ada kesan yang terlalu banyak sih. Mungkin hanya pernah mendengar tentang Bali. Selain itu saya hampir tidak punya kesan apa-apa tentang Indonesia. Bahkan sekarang pun banyak teman saya yang sebenarnya tidak tahu Indonesia itu berada di mana.</i>	Minim informasi awal tentang Indonesia
3		<i>Kondisi di Tiongkok itu sangat sulit. Masalah di Tiongkok sekarang bukan lagi soal kemampuan. Semua orang kemampuannya hampir sama. Jadi dipilih atau tidak dipilih, sering kali hanya soal keberuntungan, bukan soal kemampuan. Itulah sebabnya sekarang banyak orang Tiongkok memilih bekerja ke luar negeri. Karena di dalam negeri sudah tidak mampu lagi menampung begitu banyak orang</i>	Persaingan ekstrem di Tiongkok mendorong migrasi
4		<i>Misalnya ada satu kelas di sekolah, semua murid di kelas itu nilainya 90. Lalu ketika harus masuk SMA, siapa yang diterima dan siapa yang tidak, sebenarnya lebih bergantung pada keberuntungan. Mungkin saat ujian dia sedikit lebih beruntung sehingga nilainya sedikit lebih tinggi daripada yang lain. Kalau dibandingkan dengan satu kelas yang rata-rata nilainya hanya 70, maka nilai 90 tentu sudah sangat aman. Tapi kalau semua orang nilainya 90, maka nilai 90 kan belum tentu cukup.</i>	Ilustrasi persaingan 'zero-sum' pendidikan Tiongkok
5		<i>Karena saya merasa saat itu adalah sebuah kesempatan. Sebenarnya banyak orang Tiongkok yang kalau memang punya kesempatan, sebagian besar tetap ingin pergi ke luar negeri untuk mencoba peruntungan. Karena bisa berganti lingkungan kerja. Selain itu, saya juga merasa itu adalah sebuah kesempatan, karena orang yang mau keluar negeri jumlahnya lebih sedikit, sehingga tekanan persaingannya juga terasa lebih kecil.</i>	Motivasi mencari peluang & mengurangi tekanan persaingan
6	Komplikasi 1 - Realitas Indonesia Jauh Lebih Berat dari Persiapan Mentalnya	<i>Sebelum saya datang, manajer kami di Tiongkok sudah mengatakan kepada saya bahwa kondisi di sini akan sangat sulit, pekerjaannya akan berat, dan kehidupan sehari-harinya juga akan berat. Sebenarnya sebelum datang saya juga sudah mempersiapkan mental. Tetapi saya tidak menyangka, setelah benar-benar datang, kenyataannya masih jauh lebih berat daripada yang saya bayangkan.</i>	Realitas jauh lebih berat dari persiapan mental
7		<i>Yang pertama adalah soal makanan. Perbedaanannya sangat besar. Waktu pertama kali datang, saya benar-benar tidak terbiasa dengan makanannya. Saat itu saya hanya makan KFC atau nasi goreng. Hanya dua itu. Selain itu saya tidak makan. Karena KFC juga ada di Tiongkok. Lalu nasi goreng juga makanan yang biasa dibuat di Tiongkok. Selain itu, mungkin saya tidak akan makan. Karena waktu itu juga belum menemukan</i>	Kesulitan adaptasi makanan lokal

No	Struktur Narasi / Sub-Tema	Kutipan Wawancara (Data Mentah)	Kode Reduksi (Tema Inti)
8		restoran Tiongkok. Dulu saya merasa bahwa kesulitan yang akan saya hadapi masih bisa diperkirakan. Kalau menjadi seorang sales, saya tahu tantangan apa yang akan saya hadapi. Kalau menjadi SPV, saya tahu tantangan apa yang akan muncul. Kalau menjadi manajer, saya juga kurang lebih tahu masalah seperti apa yang akan saya hadapi. Karena industri ini sudah sangat matang, maka standar pekerjaannya juga sudah jelas. Kalau kita sudah mengetahui standar itu, kita bisa memperkirakan apa yang akan terjadi berikutnya, baik yang baik maupun yang buruk. Tetapi ketika datang ke negara lain, semuanya menjadi benar-benar berbeda. Kita harus belajar banyak hal baru. Belajar bahasa, belajar berkomunikasi, belajar bekerja sama dengan tim lokal. Semua itu benar-benar berbeda dengan di Tiongkok. Tidak peduli apakah sebelumnya kita sudah berpengalaman atau belum di Tiongkok, ketika datang ke sini kita tetap harus belajar dari awal.	Pengalaman kerja Tiongkok tak otomatis berlaku di negara baru
9		Sangat buruk. Hahaha.	Kesan awal sangat negatif
10	Evaluasi 1 -- Pengalaman di Tiongkok Tidak Otomatis Menjadi Pengalaman di Negara Baru	Pada awal-awal, terutama ketika baru datang ke Indonesia, tekanan yang saya rasakan sangat besar, dan saya juga sangat frustrasi.	Tekanan & frustrasi besar di awal kedatangan
11		Kalau untuk saya sendiri, dengan karakter saya seperti ini, pada awalnya saya sempat berpikir, apakah saya harus menyerah. Bukan berarti saya langsung berpikir ingin pulang ke Tiongkok, tetapi sempat terpikir, apakah saya harus mundur? Karena di sini memang sangat sulit. Kalau bekerja di Tiongkok, paling tidak tekanan yang saya hadapi hanya tekanan pekerjaan, tidak ada tekanan lain. Atau bisa dikatakan tekanannya sudah bisa diperkirakan. Saya tahu kalau bekerja di Tiongkok, saya akan menghadapi tekanan seperti apa. Tetapi ketika baru datang ke Indonesia, saya sama sekali tidak bisa memperkirakan tekanan apa saja yang akan saya hadapi. Bahkan ada beberapa tekanan yang benar-benar di luar dugaan saya. Tapi pada akhirnya, saya tidak punya pilihan selain menerima dan beradaptasi. Karena bagaimanapun, datang ke Indonesia adalah keputusan saya sendiri.	Sempat mempertimbangkan mundur, memilih bertahan
12	Resolusi 1- Memilih Bertahan dan Memulai Adaptasi di Indonesia	Sampai sekarang pun jika masih boleh memilih, saya tetap tidak memilih untuk memakan makanan Indonesia, karena ini masalah selera. Tapi saat ini karena saya bekerja di Jakarta, sudah lebih banyak pilihan yang menjual masakan Tiongkok. Namun dulu bila sedang bosan pada KFC atau nasi goreng, kadang saya juga memasak sendiri. Atau ketika sedang pulang ke Semarang bertemu istri, dia akan memasak makanan yang lebih sesuai dengan selera saya.	Strategi bertahan soal makanan tanpa kompromi penuh selera
13	Komplikasi 2 -- Komunikasi Melalui Penerjemah Tidak Selalu Efisien dan	Waktu pertama kali datang, saya belum bisa bahasanya. Menurut saya, tim saya secara keseluruhan juga tidak bisa bahasa Inggris. Jadi tekanan dalam berkomunikasi sangat besar. Selain itu saya juga merasa, apa yang	Hambatan bahasa & tim tanpa kemampuan bahasa Inggris

No	Struktur Narasi / Sub-Tema	Kutipan Wawancara (Data Mentah)	Kode Reduksi (Tema Inti)
	Akurat	<i>saya katakan mungkin tidak benar-benar mereka pahami.</i>	
14		<i>Dulu ketika belum bisa berbahasa, saya menggunakan Google Translate. Tetapi sering sekali terjadi keadaan seperti ini, yaitu apa yang saya maksud dengan apa yang mereka lihat dan pahami ternyata tidak sama. Hal seperti ini sebenarnya sangat sering terjadi, terutama ketika saya baru datang ke Indonesia.</i>	Distorsi makna akibat penggunaan Google Translate
15		<i>Pada awal-awal, terutama ketika baru datang ke Indonesia, tekanan yang saya rasakan sangat besar, dan saya juga sangat frustrasi. Karena saya merasa tidak bisa berkomunikasi, atau apa yang sudah dikomunikasikan tidak bisa benar-benar diterapkan. Saya sudah menjelaskan dengan sangat jelas. Saya juga yakin mereka sudah mengerti. Tetapi hasil yang mereka berikan tetap tidak sesuai dengan yang saya inginkan. Saat itu saya benar-benar merasa tidak ada lagi yang bisa saya lakukan. Semua yang bisa saya lakukan sudah saya lakukan.</i>	Frustrasi karena instruksi tak terlaksana sesuai maksud
16	Evaluasi 2 - Menyadari Bahasa Menjadi Fondasi Penting Kepemimpinan	<i>Pasti pernah. Ada penerjemah pun bisa terjadi masalah seperti itu. Bahkan sekarang pun mungkin masih bisa terjadi. Hal seperti itu pasti ada. Karena yang pertama memang masalah bahasa. Yang kedua adalah masalah pemahaman. Komunikasi yang terjadi antara sesama orang Indonesia saja kan bisa terjadi kesalahpahaman. Kamu bayangkan saja, bila ini komunikasi antara orang yang berbeda negara, kemungkinan salah paham pasti akan jadi lebih besar.</i>	Kesalahpahaman lintas budaya tetap terjadi meski ada penerjemah
17		<i>Karena penerjemah saya mengundurkan diri. Dia berhenti bekerja karena urusan keluarga. Lalu perusahaan bertanya kepada saya apakah saya ingin mencari penerjemah baru. Saat itulah saya mulai berpikir kenapa selama ini saya selalu menggunakan penerjemah. Yang pertama, menurut saya hasil terjemahannya tetap ada yang berbeda dengan apa yang sebenarnya ingin saya sampaikan. Walaupun kemampuan menerjemahkannya bagus, dia hanya menerjemahkan secara harfiah. Tetapi orang lokal belum tentu bisa memahaminya. Atau bisa juga dia memahami apa yang saya katakan, tetapi ketika menyampaikannya kepada orang lain, maksudnya belum tentu salah, tetapi kurang tepat, kurang akurat. Sebenarnya ketika baru datang ke Indonesia saya memang ingin belajar sendiri. Tetapi waktu itu karena selalu ada penerjemah, saya merasa tidak perlu belajar. Akibatnya saya hanya sempat menghafal beberapa kosakata, lalu semuanya lupa lagi. Kemudian saya menyadari satu hal. Kalau saya terus bergantung pada penerjemah, mungkin saya tidak akan pernah bisa menguasai bahasa Indonesia. Akhirnya saya mulai berhenti menggunakan penerjemah, lalu belajar sedikit demi sedikit sendiri. Belajar dari tim saya. Belajar dari pemilik toko dan para klien. Belajar dengan berbicara langsung kepada mereka. Karena bahasa itu harus sering dipakai. Begitulah saya belajar</i>	Keterbatasan penerjemah: makna harfiah, bukan kontekstual
18	Resolusi 2 - Memutuskan Mempelajari Bahasa Indonesia	<i>Karena dengan begitu, ketika semua orang memahami</i>	Motivasi belajar bahasa akibat ketergantungan penerjemah
19			Bahasa bersama sebagai

No	Struktur Narasi / Sub-Tema	Kutipan Wawancara (Data Mentah)	Kode Reduksi (Tema Inti)
		<i>satu hal yang sama, perbedaan pemahamannya tidak akan terlalu besar. Mungkin tetap ada sedikit perbedaan, tetapi tidak akan terlalu besar. Menurut saya, cara yang paling efektif adalah menggunakan bahasa yang sama. Terutama bagi orang Tiongkok yang datang bekerja di Indonesia, menurut saya yang paling baik adalah belajar bahasa Indonesia. Bukan\... Maksud saya, orang Indonesia belajar bahasa Mandarin memang ada manfaatnya. Tetapi bahasa Mandarin terlalu sulit, sehingga prosesnya tidak bisa cepat. Sebaliknya, belajar bahasa Indonesia hasilnya jauh lebih cepat.</i>	solusi mengurangi kesalahpahaman
20		<i>Sejak saya menjadi Regional General Manager, sekitar tahun\... tahun 2018 ya. Sejak tahun 2018, saya sudah tidak menggunakan asisten penerjemah lagi. Bahkan sekarang saya juga tidak lagi menggunakan orang yang bisa berbahasa Mandarin. Di dalam tim saya tidak ada satu pun orang yang bisa berbahasa Mandarin.</i>	Kemandirian penuh berbahasa Indonesia sejak 2018
21		<i>Karena itu, sebagai seorang pemimpin, kita harus menyampaikan sesuatu dengan sangat jelas. Selain itu, kita juga harus bisa memperkirakan dan memahami apakah karyawan kita benar-benar dapat memahami apa yang kita sampaikan. Kalau sekarang, cara saya menghadapi masalah seperti ini sudah lebih baik dibandingkan dulu. Sekarang, setelah saya selesai menjelaskan, saya akan meminta karyawan mengulang kembali apa yang mereka pahami, atau meminta mereka menjelaskan kembali dengan kata-kata mereka sendiri, supaya saya bisa memastikan apakah mereka benar-benar memahami apa yang saya maksud. Kalau hal itu sangat penting, setelah selesai menjelaskan, saya pasti akan meminta mereka mengulangnya sekali lagi.</i>	Teknik verifikasi pemahaman karyawan (minta ulang penjelasan)
22	Komplikasi 3 -- Standar Kerja Tiongkok Berhadapan dengan Berbagai Cara Kerja di Indonesia	<i>Menurut saya, dalam pekerjaan, masalahnya bukan soal sikap kerja, tetapi soal kemauan belajar. Kalau orang Tiongkok tidak bisa melakukan sesuatu, mereka akan mencari cara supaya bisa. Mereka akan berusaha menguasainya dalam waktu sesingkat mungkin. Kalau orang lain bisa tetapi saya tidak bisa, maka saya akan berpikir, kenapa saya tidak bisa? Bagaimana supaya saya bisa? Saya akan mencari orang yang bisa untuk belajar dari mereka, lalu belajar sendiri. Tetapi di sini, kalau mereka tidak bisa, ya tidak bisa. Mereka hanya akan mengatakan bahwa mereka tidak bisa.</i>	Perbedaan kemauan belajar antara pekerja Tiongkok & lokal
23		<i>Perbedaan terbesar mungkin terletak pada tingkat usaha yang mereka berikan. Saya tidak mengatakan bahwa mereka tidak berusaha, tetapi tingkat usahanya masih kurang. Selain itu, ada juga soal kemampuan belajar. Misalnya sebelumnya mereka memang belum memiliki kemampuan tertentu, tetapi mereka juga tidak mau belajar. Hal itu membuat hasilnya menjadi kurang baik.</i>	Tingkat usaha & inisiatif belajar yang dinilai kurang
24		<i>Kalau bicara tentang culture shock, menurut saya yang paling besar adalah soal rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan. Kalau saya tidak menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik, maka saya harus bertanggung jawab. Kalau saya belum melakukannya dengan baik,</i>	Perbedaan rasa tanggung jawab terhadap hasil kerja

No	Struktur Narasi / Sub-Tema	Kutipan Wawancara (Data Mentah)	Kode Reduksi (Tema Inti)
25		saya harus mencari cara supaya pekerjaan itu bisa diselesaikan dengan baik. Tetapi ketika saya awal datang ke sini, kesan saya adalah mereka hanya menginginkan sebuah hasil. Tidak peduli hasilnya itu baik atau buruk, yang penting ada hasilnya. Misalnya suatu pekerjaan tidak berhasil diselesaikan dengan baik, ya sudah mereka hanya akan bilang, saya tidak bisa mengerjakannya dengan baik. Sedangkan kalau menurut cara berpikir orang Tiongkok, sebelum suatu pekerjaan dilakukan, mereka akan berpikir terlebih dahulu apakah cara yang mereka lakukan bisa membuat pekerjaan itu berhasil. Mereka akan berusaha menghindari hal-hal yang kemungkinan besar tidak bisa mereka kerjakan dengan baik. Saya beri contoh. Misalnya saya akan mengunjungi seorang klien. Saya akan memikirkan terlebih dahulu apa yang akan saya bicarakan dengan klien itu. Kalau klien menolak, bagaimana? Kalau klien setuju, bagaimana? Kalau klien menolak, saya harus melanjutkan komunikasi seperti apa? Artinya, kami akan membayangkan terlebih dahulu berbagai kemungkinan hasil yang akan terjadi, lalu menyiapkan berbagai rencana yang berbeda. Dengan begitu, ketika benar-benar berkomunikasi dengan klien, kami sudah tahu bagaimana menghadapi berbagai masalah atau pertanyaan yang mungkin diajukan oleh klien. Tetapi kalau melihat karyawan lokal, mungkin mereka hanya berpikir bahwa manajer menyuruh mereka menemui klien hari itu. Lalu mereka pergi menemui klien. Kalau klien menolak, mereka langsung pulang. Menurut saya, itulah perbedaan yang paling besar.	Pola pikir antisipatif vs reaktif dalam menghadapi klien
26		Menurut saya, dalam bekerja yang paling penting adalah memiliki sikap terlebih dahulu. Artinya, kita harus selalu berusaha mencari cara agar pekerjaan itu benar-benar selesai dengan baik, bukan sekadar menyelesaikan pekerjaan. Bukan berpikir, yang penting sudah saya kerjakan. Baik atau buruk tidak masalah, yang penting sudah dikerjakan.	Orientasi pada sikap kerja, bukan sekadar menyelesaikan tugas
27		Saya bekerja di Kalimantan selama kira-kira dua tahun, sekitar tahun 2021, di Pontianak. Kalau di Sulawesi, saya bekerja kurang lebih 2 tahun juga, di Gorontalo. Kebetulan perusahaan baru membuka cabang di sana dan meminta saya pergi ke sana untuk mengendalikan perkembangan cabang tersebut.	Pengalaman kerja lintas wilayah (Kalimantan & Sulawesi)
28		Tidak sampai sangat besar, tetapi memang ada perbedaannya. Misalnya orang Jawa, mungkin semangat bersaingnya lebih kuat. Sedangkan di Kalimantan atau Sulawesi, menurut saya mereka tidak bekerja sekeras itu, tidak terlalu punya semangat untuk berjuang. Selain itu, sikap mereka terhadap belajar juga berbeda. Mereka yang di luar Jawa cenderung kurang mau belajar. Misalnya di Jawa, ada orang yang belajar bersama saya selama satu tahun, dia bisa belajar banyak hal. Tetapi di Kalimantan atau Sulawesi, bagi saya mungkin mereka sudah bekerja bersama saya dua tahun, tetapi kemampuannya masih tetap sama	Variasi etos & semangat kerja antardaerah di Indonesia

No	Struktur Narasi / Sub-Tema	Kutipan Wawancara (Data Mentah)	Kode Reduksi (Tema Inti)
29		<i>seperti sebelumnya. Ya karena mereka memang kurang mau belajar.</i> <i>Satu lagi yaitu umpan balik pekerjaan. Menurut saya, perbedaannya juga cukup besar. Misalnya seorang karyawan sudah mengerjakan suatu tugas. Bagaimana hasil pekerjaannya? Apakah dia mengalami masalah? Kalau mengalami masalah, apakah dia bisa menyelesaikannya sendiri? Kalau masalah-masalah itu tidak dia laporkan, misalnya dia menemui seorang klien tetapi tidak bisa menyelesaikan masalahnya, lalu setelah urusan itu selesai, ya sudah selesai begitu saja. Dia tidak memberikan umpan balik. Kalau tidak ada umpan balik, maka masalah itu akan tetap ada di sana, tidak terselesaikan. Lalu misalnya ketika di lain hari saya mengunjungi klien itu, saya jadi baru mengetahui masalah tersebut, padahal sebenarnya masalah itu sudah ada sejak lama.</i>	Kurangnya budaya memberikan umpan balik pekerjaan
30	Evaluasi 3 -- Menyadari Indonesia Berbeda dengan Tiongkok, dan Indonesia Tidak Homogen	<i>Sepertinya ada perbedaan dalam kebiasaan beribadah. Tidak seperti orang Jawa, yang sebagian besar karyawannya beragama Islam. Kemudian, orang Jawa relatif lebih sopan. Untuk hal lainnya, saya juga tidak bisa memikirkannya. Perbedaan yang paling besar adalah meskipun kemampuan belajar orang Jawa masih jauh di bawah standar saya, kemampuan orang-orang di Kalimantan dan Sulawesi bahkan lebih rendah. Sama seperti yang tadi saya katakan kepada Anda. Perbedaannya tidak terlalu besar.</i>	Keberagaman budaya & agama antarwilayah Indonesia
31		<i>Dulu saya merasa mungkin orang-orang di sini agak terlalu malas. Terus terang memang seperti itu. Tetapi setelah lama berinteraksi dengan mereka, saya merasa mungkin itu memang karena lingkungannya. Karena mereka beda dengan Tiongkok. Sekarang di Tiongkok hampir semua tenaga dan perhatian dicurahkan untuk mencari uang. Sebenarnya itu juga belum tentu merupakan hal yang baik. Karena tanggung jawab terhadap keluarga jadi jauh lebih sedikit. Hampir semua tanggung jawab hanya berkaitan dengan pekerjaan.</i>	Revisi persepsi 'malas' setelah memahami konteks sosial
32		<i>Karena kalau di Tiongkok, setelah kami memberikan pekerjaan kepada karyawan, maka tugas kami dianggap selesai. Hasil akhirnya menjadi tanggung jawab karyawan. Tetapi di Indonesia kami tidak bisa seperti itu. Di Indonesia, pada akhirnya tetap kami sebagai manajer yang bertanggung jawab atas hasilnya. Kalau diibaratkan, seperti hubungan orang tua dengan anak. Mungkin di Tiongkok, anak-anak mereka sudah seperti anak SMP atau SMA. Mereka sudah memiliki kemampuan untuk menyelesaikan masalahnya sendiri. Sedangkan bagi kami saat bekerja di Indonesia, kami memperlakukan karyawan seperti anak kecil. Mereka masih seperti anak-anak, sehingga kami harus memberikan lebih banyak perhatian. Kami harus mencegah mereka terjatuh, mencegah mereka melakukan kesalahan, karena mereka belum benar-benar berkembang. Mereka masih membutuhkan waktu untuk belajar.</i>	Peran manajer sebagai pengasuh, bukan sekadar pemberi tugas

No	Struktur Narasi / Sub-Tema	Kutipan Wawancara (Data Mentah)	Kode Reduksi (Tema Inti)
33		<i>Karena budaya Tiongkok sudah berkembang selama ribuan tahun, sehingga ada banyak hal yang sifatnya sangat abstrak. Misalnya ada yang disebut budaya dunia kerja di Tiongkok. Menurut saya, di Indonesia hal-hal seperti itu sebenarnya tidak diperlukan. Yang saya rasa justru bagus adalah Indonesia tidak memiliki budaya dunia kerja seperti itu. Menurut pemahaman saya ya, karena mungkin orang-orang dan perusahaan yang saya kenal belum terlalu banyak. Tetapi menurut saya, Indonesia memang tidak memiliki budaya dunia kerja seperti itu. Misalnya bagaimana cara menyenangkan atasan, bagaimana menghadapi rekan kerja, dan hal-hal semacam itu. Itulah sebabnya saya mengatakan Indonesia mungkin tidak memiliki budaya seperti itu. Karena di Tiongkok ada budaya birokrasi atau budaya politik yang sangat kuat. Akibatnya, banyak perusahaan juga ikut meniru cara-cara para pejabat.</i>	Ketiadaan budaya birokrasi/politik kantor ala Tiongkok
34	Resolusi 3 -- Mengikuti Ritme Lokal dan Menaikkan Standar Secara Bertahap	<i>Ketika bekerja di sana, saya memang harus bekerja lebih keras untuk mengendalikan pekerjaan mereka. Saya harus berusaha lebih keras dibandingkan ketika bekerja di Pulau Jawa. Namun, pada dasarnya prinsip pelaksanaan pekerjaannya tetap sama. Perbedaan utamanya adalah kalau saya berada di Pulau Jawa, dengan mempertimbangkan jaraknya, saya masih bisa menemui istri saya dengan relatif mudah. Namun, kalau berada di luar Pulau Jawa, hal itu tidak semudah itu.</i>	Kerja lebih keras di luar Jawa demi mengendalikan tim
35		<i>Sebagai manajer di sini, tenaga dan perhatian yang kami curahkan jauh lebih besar dibandingkan ketika bekerja di Tiongkok. Energi yang kami keluarkan untuk pekerjaan mungkin dua sampai tiga kali lipat dibandingkan di Tiongkok. Karena pada akhirnya, saya menyadari bahwa kami orang Tiongkok yang bekerja di sini, tidak bisa menyamakan standar dengan saat kami bekerja di Tiongkok. Karena sejujurnya, memang jauh berbeda, mau tidak mau harus diturunkan.</i>	Menurunkan standar & melipatgandakan usaha manajerial
36		<i>Menurut saya yang paling penting adalah, ketika suatu masalah memang sudah ada, kemudian bagaimana cara menyelesaikan masalah tersebut. Misalnya, kemampuan keseluruhan tim memang mungkin berada di bawah rata-rata tim di Tiongkok. Masalah itu memang sudah ada dan tidak bisa diubah. Kalau masalahnya memang sudah ada, maka yang terpenting adalah bagaimana mencari cara untuk menyelesaikannya. Menurut saya, itulah pelajaran terbesar yang saya dapatkan. Baik itu mengenai tim, klien, maupun bahasa. Yang paling saya pelajari adalah bagaimana menghadapi masalah yang sudah ada, lalu mencari cara untuk menyelesaikannya.</i>	Fokus pada solusi, bukan meratapi kesenjangan kemampuan
37		<i>Kita hanya bisa mengikuti ritme kerja di Indonesia, lalu di atas ritme kerja itu kita menaikkan sedikit demi sedikit standar yang kita inginkan. Mungkin tim yang saya pimpin akan sedikit lebih disiplin, sedikit lebih bekerja keras dibandingkan tim yang dipimpin orang Indonesia. Artinya, mereka mungkin masih sedikit di bawah tim di Tiongkok, tetapi lebih baik dibandingkan tim lokal pada umumnya. Kurang lebih seperti itu. Saya</i>	Menaikkan standar tim bertahap di atas ritme lokal

No	Struktur Narasi / Sub-Tema	Kutipan Wawancara (Data Mentah)	Kode Reduksi (Tema Inti)
38		menyelesaikan masalah dengan cara seperti itu. Dulu saya lebih banyak mengerjakan semuanya sendiri. Sekarang saya lebih memikirkan bagaimana mengerjakannya bersama tim. Kalau memang kemampuan tim belum mencapai standar yang saya inginkan, maka saya akan mencari cara untuk meningkatkan kemampuan mereka. Sebenarnya banyak orang Tiongkok yang baru datang ke Indonesia tidak memikirkan hal-hal seperti ini. Mereka juga tidak berpikir untuk mengembangkan timnya. Yang paling penting bagi mereka hanyalah target dan hasil. Tetapi setelah bekerja lebih lama, cara berpikirnya tidak lagi sesederhana itu.	Pergeseran gaya kerja individual ke pengembangan tim
39		Itu tergantung apakah dia memiliki kemauan untuk berubah dan apakah dia bisa beradaptasi dengan lingkungan kerja di Indonesia. Kalau dia masih menggunakan cara berpikir orang Tiongkok, maka menurut saya dia tidak cocok bekerja di Indonesia. Kalau datang ke Indonesia, yang pertama dia harus beradaptasi dengan lingkungan di sini. Yang kedua, dia harus mau belajar. Dia harus melupakan banyak hal dan banyak cara yang selama ini dia gunakan. Mungkin dia harus mempelajari kembali cara kerja yang lebih sesuai dengan kondisi di Indonesia. Banyak pengalaman kerja di Tiongkok sebenarnya tidak bisa diterapkan di Indonesia. Dia harus bersedia melepaskan cara-cara tersebut dan mau belajar kembali cara kerja yang sesuai dengan Indonesia. Kalau dia tidak mau belajar lagi, dan hanya ingin menggunakan cara kerjanya sendiri untuk mengarahkan orang lain, maka orang seperti itu tidak akan berhasil. Dia pasti tidak akan bisa melakukannya dengan baik.	Syarat sukses: kemauan berubah & belajar ulang
40		Pertama, karena kami tetap bekerja sama dengan perusahaan Tiongkok. Perusahaan ini merekrut orang Tiongkok karena memang ada beberapa standar yang tetap harus kami pertahankan. Kedua, yang paling utama adalah karena Tiongkok... Kalau dipikir-pikir, Tiongkok bisa berkembang begitu cepat selama bertahun-tahun, tentu karena memiliki budaya kerja yang baik. Seperti yang tadi saya katakan, orang Tiongkok bekerja dengan efisiensi yang sangat tinggi. Kemudian memberikan umpan balik dengan sangat cepat. Kecepatan dalam menyelesaikan masalah juga sangat tinggi. Kalau ada masalah, pasti akan diselesaikan, tidak akan dibiarkan begitu saja. Termasuk dalam menjalankan target, kami benar-benar melaksanakannya dengan teguh. Semua itu tetap kami lakukan. Misalnya sederhana saja. Ada suatu produk, misalnya sebuah model ponsel yang diproduksi, tetapi ternyata pasar tidak menyukainya. Namun sebagai seorang manajer, kami tetap harus menjual produk tersebut sampai habis. Tidak peduli produk itu disukai pasar atau tidak, kami tetap harus menyelesaikannya dan menjualnya sampai habis. Karena target-target seperti itu memang harus dicapai. Hal-hal seperti itu pada dasarnya tidak mungkin diubah.	Mempertahankan sebagian standar Tiongkok atas tuntutan korporat

No	Struktur Narasi / Sub-Tema	Kutipan Wawancara (Data Mentah)	Kode Reduksi (Tema Inti)
41	Komplikasi 4 -- Dari Marah kepada Tim hingga Menyadari Batas dalam Memaksakan Perubahan	<i>Sekarang saya menjabat sebagai Regional General Manager. Di bawah saya ada beberapa Area Manager, dan di bawahnya lagi ada SPV. Sebenarnya banyak tugas yang bisa saya serahkan kepada mereka agar mereka bertanggung jawab sendiri. Tetapi sekarang masih ada beberapa hal yang tetap tidak bisa saya serahkan kepada mereka, sehingga saya sendiri yang harus turun tangan. Bahkan ada beberapa klien yang masih harus saya temui bersama mereka, saya bantu berkomunikasi dan membantu menyelesaikan masalah. Bahkan untuk klien yang kecil sekalipun.</i>	Delegasi terbatas, masih turun tangan langsung
42		<i>Saya ingat dulu saya bahkan pernah marah-marah sampai tengah malam, sampai mengagetkan istri saya di rumah. Misalnya saya sudah menjelaskan dengan sangat jelas bagaimana suatu pekerjaan harus dilakukan, tetapi dia tetap bersikeras memakai caranya sendiri. Akibatnya pekerjaan itu menjadi berantakan, hasilnya sangat buruk, lalu dia sendiri juga tidak mampu menyelesaikannya. Dalam situasi seperti itu saya bisa marah.</i>	Kemarahan akibat resistensi karyawan pada caranya sendiri
43	Evaluasi 4 -- Ketika Orang Lain Tidak Mudah Diubah, Pemimpin Perlu Mengubah Caranya	<i>Mungkin pada awalnya saya memang agak terlalu keras. Karyawan juga sedikit takut kepada saya. Tuntutan saya kepada mereka juga cukup banyak. Tetapi setelah itu, lama-kelamaan saya mulai memberikan tuntutan yang berbeda kepada setiap karyawan, sesuai dengan kondisi masing-masing. Kalau di awal, saya memperlakukan semua orang dengan standar yang sama.</i>	Pendekatan personal menggantikan standar seragam yang keras
44		<i>Yang pertama, seperti yang tadi saya katakan, saya akan benar-benar memahami kemampuan setiap karyawan. Lalu ketika memberikan pekerjaan kepada mereka, saya akan memberikan tugas yang sesuai dengan kemampuan masing-masing. Yang kedua, seperti yang tadi saya katakan, mereka kadang tidak memberikan umpan balik atau berhenti di tengah jalan ketika mengerjakan suatu pekerjaan. Kalau ada pekerjaan yang penting, saya akan terus mengawasi mereka sampai pekerjaan itu selesai. Jadi kalau dibandingkan dengan bekerja di Tiongkok, sebagai manajer kami harus mengeluarkan lebih banyak tenaga di sini.</i>	Penyesuaian tugas sesuai kemampuan & pengawasan ketat
45	Resolusi 4 -- Menjadi Pemimpin yang Mau Berbagi Kemampuan dan Lebih Toleran	<i>Pada awalnya mungkin saya sangat keras. Tuntutan saya juga sangat banyak. Sekarang bukan berarti saya menurunkan target. Tetapi saya akan memikirkan lebih banyak cara untuk membantu tim mencapai target tersebut. Misalnya berbagi pengalaman kepada mereka, mengajari mereka berkembang, membantu mereka menganalisis masalah-masalah yang mereka miliki. Bukan sekadar memberikan target lalu menuntut hasil.</i>	Berbagi pengalaman & membimbing, bukan sekadar menuntut target
46		<i>Menurut saya yang paling penting adalah saling menghormati. Saya tidak pernah memandang mereka hanya sebagai karyawan, jadi bukan tantangan yang bagaimana. Saya menganggap mereka adalah rekan kerja. Sikap saya kepada karyawan sama seperti sikap saya kepada klien. Karena mereka juga membantu saya mencapai target kinerja saya. Baik klien maupun</i>	Prinsip saling menghormati, karyawan sebagai rekan kerja

No	Struktur Narasi / Sub-Tema	Kutipan Wawancara (Data Mentah)	Kode Reduksi (Tema Inti)
47		karyawan, semuanya membantu saya mencapai hasil kerja saya. Secara pribadi, saya tidak pernah menganggap karyawan sebagai bawahan atau semacamnya. Saya selalu menganggap mereka sebagai rekan kerja. Misalnya menghormati waktu mereka untuk shalat. Karena di Tiongkok tidak ada kebiasaan seperti itu kan. Tidak ada karyawan yang harus meninggalkan tempat kerja pada waktu tertentu untuk beribadah. Jadi setelah datang ke Indonesia saya baru tahu bahwa ternyata ada kebiasaan seperti itu. Lalu yang kedua, saya menjadi lebih toleran. Menurut saya, di sini terhadap beberapa hal, misalnya urusan cuti dan sebagainya, orang-orang memang lebih bisa memaklumi. Tetapi pelan-pelan saya memang sudah... Sebenarnya saya merasa diri saya sekarang sudah semakin mirip orang Indonesia	Toleransi waktu ibadah & cuti, mulai menyerupai budaya lokal
48		Menurut saya ada satu hal yang sangat penting. Sangat penting. Yaitu sikap kerja. Menurut saya, yang paling penting adalah ketepatan waktu. Di Tiongkok, kalau mengerjakan sesuatu, pekerjaan itu harus benar-benar diselesaikan. Apa pun caranya, bahkan kalau harus lembur, pekerjaan itu tetap harus selesai tepat waktu. Jadi efisiensinya juga lebih tinggi. Menurut saya, karyawan lokal mungkin menganggap ada hal-hal lain yang lebih penting sehingga pekerjaan bisa tertunda. Tetapi bukan berarti cara orang Tiongkok pasti lebih baik. Sebenarnya menurut saya, di sini acara kumpul keluarga jauh lebih banyak dibandingkan di Tiongkok, karena orang Tiongkok memang tidak punya waktu untuk berkumpul bersama keluarga.	Menghargai ketepatan waktu namun semakin toleran
49		Saya menjadi lebih toleran. Sudah bertahun-tahun... Kalau kalian bilang memarahi orang, kira-kira sejak tahun ketiga saya sudah tidak pernah lagi marah kepada tim saya. Sebenarnya itu tidak ada gunanya. Semua itu tidak ada artinya. Tentu saja ini hanya pengalaman pribadi saya, tidak bisa mewakili semua orang Tiongkok. Tetapi bagi saya, hal ini sangat penting. Karena saya merasa, ketika kita tidak bisa mengubah orang lain, maka yang paling penting adalah mengubah diri sendiri. Targetnya tetap sama, yang dirubah adalah caranya.	Berhenti marah sejak tahun ketiga, memilih mengubah diri sendiri
50	Komplikasi 5 -- Dinamika Kerja dan Keluarga	Pada waktu itu saya harus berpisah dengan istri saya karena dia tinggal di Semarang. Saya tidak tahu bagaimana keadaan saya di sana dan akan berada di sana berapa lama. Jadi, untuk sementara saya tidak membiarkannya ikut pindah bersama saya. Saya membiarkannya tetap bekerja di Semarang.	Perpisahan sementara dengan istri karena penempatan kerja
51		Walaupun istri dan anak saya semuanya ada di Indonesia, sebenarnya saya juga tidak punya banyak waktu untuk menemani mereka. Sekarang saya menikah dengan orang Indonesia. Istri dan anak saya tinggal di Semarang, sedangkan saya bekerja di Jakarta.	Keterbatasan waktu keluarga meski sudah menikah lokal
52	Indonesia Mengubah Cara Pandang Tentang Kehidupan dan Keluarga	Karena itu saya selalu berusaha mencari kesempatan untuk pulang ke Semarang agar bisa menghabiskan waktu bersama anak saya. Menurut saya, itu merupakan satu aspek yang sangat baik. Dengan melewati budaya	Menghargai kebersamaan keluarga, kerja lebih manusiawi

No	Struktur Narasi / Sub-Tema	Kutipan Wawancara (Data Mentah)	Kode Reduksi (Tema Inti)
53		Indonesia, saya jadi lebih menghargai usaha untuk berkumpul bersama keluarga. Selain itu, menurut saya manusia tetaplah manusia, bukan robot. Kita tidak bisa hanya menggunakan satu standar yang sama untuk memaksa semua orang mencapai hasil tertentu. Menurut saya, bekerja di Indonesia lebih manusiawi. Karena di Tiongkok, kita akan merasa semua orang seperti robot.	Ritme kerja lebih lambat memberi ruang berpikir & toleransi
54	Memilih Indonesia Sebagai Masa Depan Tempat Anak Bertumbuh	Perusahaan memberikan satu instruksi, lalu semua orang hanya mengikuti instruksi itu dan terus bekerja. Tetapi di Indonesia saya merasa lebih manusiawi. Karena ritmenya lebih lambat. Dengan ritme yang lebih lambat, kita punya lebih banyak waktu untuk memikirkan berbagai hal. Misalnya, perhatian dan toleransi terhadap karyawan di sini jauh lebih baik dibandingkan di Tiongkok.	Tidak berencana kembali, memilih masa depan anak di Indonesia
55		Sejujurnya, saat ini saya tidak mempunyai rencana tersebut. Saya justru merasa bahwa mungkin saya tidak mempunyai rencana untuk kembali ke Tiongkok. Saya menikahi seorang perempuan Indonesia dan sekarang juga sudah mempunyai anak. Kalau Anda menanyakannya kepada saya sekarang, pemikiran saya adalah membiarkan anak saya tumbuh besar di Indonesia. Mungkin kami akan kembali ke Tiongkok hanya untuk mengunjungi keluarga saya. Namun, untuk kembali ke Tiongkok dan membangun karier serta kehidupan dari nol, saya memang belum pernah memikirkannya.	Menghindarkan anak dari tekanan persaingan Tiongkok
56	Koda - Dari Pemimpin yang Emosional, Menjadi Pemimpin yang Toleran dan Manusiawi	Menurut saya, membiarkannya tumbuh besar di Tiongkok juga bukanlah hal yang mudah. Bahkan saya sendiri berencana datang ke Indonesia karena persaingan kerja di Tiongkok sangat ketat. Saya tidak ingin dia kelak juga harus menghadapi keadaan tersebut. Terlebih lagi, anak saya adalah seorang perempuan. Setelah tinggal di sini selama begitu lama, sekarang saya bahkan bisa mengatakan bahwa Indonesia merupakan negara yang sangat baik.	Transformasi dari tekanan menuju kenyamanan & kebahagiaan kerja
57		Pada awalnya memang sangat berat. Pertama, karena saya merasa komunikasi di sini sangat sulit. Kemudian kemampuan karyawan, termasuk proses belajar mereka, juga terasa cukup sulit. Tetapi menurut saya, setelah perlahan-lahan menyesuaikan diri dengan ritme kerja di sini, bekerja bersama rekan-rekan di sini, lalu benar-benar membangun tim saya sendiri, saya mulai merasa sangat bahagia dan sangat menikmati pekerjaan saya. Hubungan saya dengan tim juga menjadi sangat baik. Bahkan jauh lebih baik dibandingkan ketika saya bekerja di Tiongkok. Pada dua tahun pertama, rasa senang itu sebenarnya tidak ada hubungannya dengan negara ini. Saya senang karena saya berhasil mencapai target tertentu, menyelesaikan sesuatu, dan membuktikan kemampuan saya sendiri. Tetapi setelah lewat tiga tahun, saya mulai merasa bahwa bekerja di Indonesia sebenarnya lebih nyaman dibandingkan bekerja di Tiongkok.	Prinsip hidup: mengubah diri

No	Struktur Narasi / Sub-Tema	Kutipan Wawancara (Data Mentah)	Kode Reduksi (Tema Inti)
58		<i>harus mengubah diri sendiri.</i> <i>Pertama, pahami dulu budaya Indonesia. Kedua, hormati karyawan Indonesia. Ketiga, turunkan standar yang anda miliki. Tiga hal ini benar-benar sangat penting.</i>	sendiri, bukan orang lain Tiga prinsip: memahami, menghormati, menurunkan standar

LAMPIRAN PEDOMAN PERTANYAAN INTERVIEW

Abstrak:

1. Bolehkah saya bertanya singkat, tentang siapa diri anda dan latar belakang pekerjaan sebelum datang bekerja ke Indonesia?

能麻烦你介绍一下关于你自己吗？在你还没来印尼之前是做什么工作的？

2. Kalau boleh tahu, bagaimana kondisi pekerjaan dan kehidupan anda sebelum datang ke Indonesia? Apakah sebelumnya juga menempati level manajerial? Kenapa mau dan menerima untuk bekerja di Indonesia dan meninggalkan Tiongkok?

来印尼之前的话，工作和生活大概是怎么样的？以前在中国是做经理吗？为什么要离开中国而来印尼工作？

3. Saat ini di Indonesia, bekerja apa dan menempati posisi apa?

现在在印尼工作是在什么公司，还有做什么职位的？

4. Apa yang anda tahu tentang Indonesia sebelum datang kesini?

还没来印尼之前，你想到的印尼是怎么样的国家？大概会有怎样的工作环境？

5. Ketika pertama kali memutuskan bekerja di Indonesia, apa yang ada di pikiran anda saat itu?

在第一次决定要来印尼工作的时候，你是有什么样子的想法？

Orientasi:

1. Kapan anda pertama kali datang ke Indonesia, dan di kota mana anda bekerja?

你第一次来印尼的时候，你是在什么城市工作的？

2. Kalau kondisi lingkungan kerja di Indonesia saat pertama kali datang bagaimana?

在第一次来印尼的时候，你觉得工作环境怎么样？像你想想的一样吗？

3. Ada berapa karyawan Indonesia yang ada di bawah anda saat itu?

你有几个印尼员工呢？

4. Saat pertama kali datang, apakah anda bisa berbahasa Indonesia atau bahasa Inggris dengan baik?

在第一次来印尼的时候，你会印尼文或英文吗？

5. Apa perbedaan budaya yang pertama kali disadari saat datang ke Indonesia?

在第一次来印尼的时候，第一次发现的文化区别是什么？

6. Saat ini anda menduduki posisi manajerial, lalu bagaimana hubungan anda dengan karyawan Indonesia saat pertama mulai bekerja?

你在印尼是担任一个经理，那刚开始工作的话，跟员工的关系大概是怎么样的？

7. Apa hal di Indonesia yang paling membuat anda mengalami culture shock?

在印尼的时候，什么事情最让你感到文化冲击？

8. Apa kesulitan dan tantangan yang paling sering anda alami pada saat datang ke Indonesia?

在印尼工作的时候，你觉得最常发生的困难和挑战是什么？

9. Diantara semua kesulitan dan tantangan yang pernah anda alami, apa tantangan yang anda rasa paling sulit?

在你刚刚说的一些困难和挑战，你觉得最大最难是哪个？

Komplikasi:

1. Bagaimana situasi ketika anda harus memberikan intruksi kepada bawahan yang tidak bisa berbahasa mandarin? Terutama saat penerjemah tidak ada disamping anda atau penerjemah tidak bisa menjelaskan sesuai dengan yang anda mau?

当一个领导，你当然要对员工下达指令。那对不会说中文的员工的话，你是用什么方式下达指令的？尤其是如果你旁边没有翻译，或你的翻译不能像你要求的解释清楚？

2. Pernahkah terjadi kesalahpahaman bahasa saat anda berkomunikasi dengan karyawan Indonesia?

Bagaimana kejadiannya? Apa tindakan yang dilakukan untuk mengatasi kesalahpahaman tersebut?

你的员工有误会过你交代的工作吗？能分享一下吗？那你后来是怎么做，让这个问题解决？

3. Kalau bicara soal etos kerja, apa perbedaan budaya kerja yang paling terasa antara Tiongkok dan Indonesia?

那如果说到工作文化和工作习惯的话，中国员工和印尼员工你觉得最不一样的是什么？

4. Perbedaan etos kerja seperti apa yang paling sulit dihadapi?

那在这些不一样的话，你觉得最难处理是怎么样的？

5. Apa tantangan terbesar dalam membangun hubungan dengan karyawan lokal Indonesia yang menjadi bawahan anda?

那你觉得，在和印尼员工搞关系的时候，最大的挑战是什么？

6. Pernahkah anda mengalami konflik atau ketegangan dengan karyawan Indonesia? Bagaimana kejadiannya?

那你在和印尼员工工作的时候，有发生过大问题吗？能分享吗？

7. Apakah ada kebiasaan masyarakat Indonesia yang membuat anda terkejut dan kesulitan beradaptasi?

对你来说，让你很难适应的印尼人工作习惯是什么？就是让你比较吓到，为什么他们有这种习惯

8. Pernahkah Anda merasa frustrasi, bingung, atau tertekan selama bekerja di Indonesia? Ceritakan pengalaman tersebut.

在印尼工作的时候，你有没有曾经觉得沮丧，困惑或压力 jüsàng, kùnhuò huò yāli? 能分享吗？

9. Bagaimana Anda menghadapi situasi ketika nilai atau kebiasaan kerja Anda bertentangan dengan budaya lokal?

在你觉得中国和印尼工作文化很不一样的时候，你平常会怎么面对的？怎么做？

10. Apa langkah yang biasanya anda lakukan ketika menghadapi masalah kerja dengan karyawan Indonesia?

在发生和印尼员工工作问题的时候，你平常会做哪些步骤（bùzhòu）？

11. Pernahkah ada perubahan keputusan yang harus anda ambil karena menyesuaikan budaya kerja di Indonesia?

你有没有为了适应印尼工作习惯而改了工作决定？

12. Pada titik apa anda mulai merasa lebih nyaman bekerja di Indonesia?

在什么底部你觉得在印尼工作是比有舒服感？

Evaluasi:

1. Apa yang anda rasakan saat menghadapi berbagai kesulitan kerja di Indonesia?

在印尼工作发生困难的时候，你是有什么感觉？

2. Menurut Anda, apa penyebab utama munculnya hambatan komunikasi antara Anda dan karyawan Indonesia?

你觉得如果和员工有工作误会或沟通困难，主要的原因是什么？

3. Dari semua tantangan yang pernah dialami, mana yang paling berkesan dan mengapa?

在你所发生的调整和经验，对呢最深刻是哪个？

4. Apa pelajaran terbesar yang Anda dapatkan dari pengalaman tersebut?

从那个经验，你觉得学到了什么吗？

5. Seberapa dalam dan penting pengalaman bekerja di Indonesia untuk anda?

这印尼的工作经验对你来说有多重要呢？

6. Bagaimana pengalaman itu mempengaruhi cara Anda memandang budaya Indonesia?

那这个经验有改变你对印尼文化的看法吗？

7. Menurut Anda, apa perbedaan paling mendasar antara budaya kerja Tiongkok dan Indonesia?

对你来说，印尼工作文化和中国工作文化，最基本的区别是什么？

8. Apakah pengalaman tersebut mengubah cara Anda berkomunikasi dengan orang lain? Termasuk cara berkomunikasi dengan orang Tiongkok sendiri
这个经验有影响到你对别人的工作方式或沟通方式吗？包含你还在跟中国人相处的时候

Resolusi:

1. Bagaimana akhirnya Anda berhasil mengatasi hambatan bahasa yang Anda alami?

你后来是怎么解决工作上的语言问题？

2. Setelah bekerja sedemikian lama dengan karyawan Indonesia, strategi apa yang paling membantu Anda dalam bekerja dengan karyawan Indonesia, yang membuat pekerjaan anda menjadi lancar?

过了那么长时间和印尼员工一起工作，你觉得什么方式最有效最有帮助让你工作顺利？

3. Apa saja penyesuaian yang Anda lakukan agar lebih mudah diterima oleh lingkungan kerja di Indonesia?

为了让你的印尼员工能接受你做他们领导，你大概做了什么调整？

4. Apakah saat ini anda sudah merasa lebih diterima oleh karyawan anda, dan pekerjaan anda di Indonesia sudah terasa lebih lancar?

你现在有没有觉得你的员工已经更接受你，而你的工作也觉得更顺利了？

5. Apakah ada kebiasaan atau cara kerja Indonesia yang akhirnya Anda pelajari dan terapkan?

你当然学到了很多印尼工作文化或习惯，那从哪些习惯的话，有没有一些习惯你也跟着做了？

6. Setelah melalui berbagai tantangan tersebut, apa hasil yang paling Anda rasakan dalam pekerjaan maupun kehidupan sehari-hari?

经历过了那么多挑战之后，你感觉在工作上的每天有最大的成果是什么？

Apakah ada budaya kerja Tiongkok yang tetap anda pertahankan meskipun bekerja di Indonesia?

虽然你在印尼工作，你还会保留哪些中国的工作文化呢？

7. Menurut Anda, apakah proses adaptasi yang Anda lakukan berhasil? Mengapa?

你觉得你在印尼适应的流程成功吗？为什么？

8. Bagaimana hubungan Anda dengan karyawan Indonesia saat ini dibandingkan ketika pertama kali datang?

那你和印尼员工的关系和第一次来比起来是更好吗？

10. Apakah anda juga merasa telah berkontribusi terhadap perkembangan karyawan anda, sehingga mereka bisa bekerja lebih baik? Seberapa jauh?

那你有没有觉得自己为员工发展做出了帮助了，让他们工作能做的更好？有多远？

Koda:

1. Bagaimana Anda melihat diri Anda sekarang dibandingkan saat pertama kali datang ke Indonesia?

经历过在印尼工作的经验，你觉得你变成了什么样的人了？

2. Apa yang masih menjadi tantangan bagi Anda hingga saat ini?

你得到现在还要面对的挑战是什么？

3. Apakah ada kebiasaan yang tadinya terasa aneh, tapi saat ini anda sudah merasa terbiasa?

有没有印尼习惯，以前你觉得奇怪，现在已经觉得正常了？

Apakah saat ini Anda merasa sudah sepenuhnya menerima lingkungan kerja Indonesia? Mengapa?

现在的你已经觉得完全上手印尼的工作环境了吗？为什么？

4. Bagaimana pengalaman bekerja di Indonesia mempengaruhi kehidupan pribadi maupun profesional Anda?

你觉得你在印尼工学所有学到的东西会影响到你私人或专业生活吗？好处还是坏处？

5. Jika suatu hari Anda kembali ke Tiongkok, pengalaman apa yang paling akan Anda ingat dari Indonesia?

如果你以后会中国，你觉得在印尼工作最深刻的经验是什么？

6. Apa saran yang ingin Anda berikan kepada tenaga kerja Tiongkok lain yang akan bekerja di Indonesia?

如果有中国人来印尼工作的话，按照你的经验，你有什么建议能给他们的？

7. Apa saran Anda kepada perusahaan Indonesia yang mempekerjakan tenaga kerja asing?
那对在印尼公司要录取中国人呢？有什么建议吗？
8. Jika Anda diminta menggambarkan perjalanan adaptasi Anda di Indonesia dalam satu kalimat, apa kalimat tersebut?
如果让你用一句话来描述你在印尼的适应过程，你会怎么说？

TRANSKRIP WAWANCARA INFORMAN 1

BAHASA ASLI, BAHASA MANDARIN

Jenis Kelamin : Perempuan
Usia : 40 tahun
Jabatan Terakhir : Branch Manager
Durasi Kerja di Indonesia : 6 tahun

Interviewer:

Ms. Interviewee 1, hello.

Interviewee:

Hello, Santi.

Interviewer:

Thank you for being able to share your work experience in Indonesia today.

Interviewee:

No problem, it's not a big problem.

Interviewer:

Good, so I want to ask about your experience as a manager in Indonesia, and the difficulties and challenges you face as an Indonesian employee.

Interviewee:

Good, ask me. I'm ready. I hope my answer can help you.

Interviewer:

Thank you, Ms. Interviewee 1. I will start asking. Can I please ask you to introduce yourself first? Have you come to Indonesia before, and what kind of work did you do?

Interviewee:

I am Interviewee 1, 40 years old, from Sichuan, China. I graduated in 2008. After graduation, I worked in the home appliance industry for about ten years. Later, I got married and had a child, and I stayed at home with the child for three years without working. After that, in 2020, I came to Indonesia to work. In Indonesia, I also sold air conditioning, so basically I was still in my field. Before, I mainly did home appliance sales, market, and regional sales work.

Interviewer:

Good, so you have been working in Indonesia for about six years, is that right?

Interviewee:

Yes, it's about six years.

Interviewer:

So you were also a manager in Indonesia before?

受访者：

对，也是做区域销售、区域经理这一类工作。跟印尼的工作方式满像，也要管分公司。

采访者：

所以以前也是做经理，工作方式满像的？

受访者：

对，操作模式差不多。

采访者：

你当时为什么愿意接受来印尼工作的机会？为什么没有继续留在中国工作，而是选择来印尼呢？

受访者：

主要是因为个人家庭和经济原因。那个时候生完小孩以后，已经有三年没有工作了，为了照顾小孩。后来小孩开始上学，我就有时间重新出来工作。刚好当时的领导以前是我在中国工作时的领导。他来到印尼发展以后，就邀请我们过去工作。另外，当时中国经济环境比较卷，工作也不太好找。我也想多赚一些钱，而公司给出的薪资条件也不错，所以就决定过去了。

采访者：

所以也是因为经济的关系，所以接受了来印尼工作的机会？

受访者：

对，比较难。然后当时在中国寻找高薪工作比较困难。另外我觉得印尼的发展前景不错，消费能力不错，人口也很多，所以想过去看看。

采访者：

来印尼之前，你觉得印尼是一个什么样的国家？

受访者：

因为以前没有来过，而且是东南亚国家，所以感觉人口很多。但是经济方面应该相对比较落后。另外我一直觉得印尼是一个排华比较严重的国家，因为 1998 年的排华事件影响很大，所以心里还是有一点害怕。

采访者：

所以你来印尼之前其实有点担心、有点害怕，但因为对你来说这是一个机会，所以还是决定来印尼，是这样吗？

受访者：

对，好好考虑之后，我觉得先过来看一看。其实我父母当时非常担心，怕我被骗。毕竟我是个女人。后来到了印尼以后，我给他们拍照片、报平安，他们才放心。

采访者：

所以你是通过给他们发照片，才说服他们让你留在印尼工作？

受访者：

是的。

采访者：

那你现在还在卖空调的那家公司吗？还是已经搬到其他公司了

受访者：

我還在那家，做万隆分公司的分总。

采访者：

所以你现在的工作地点是在万隆吗？一直以来都是在那里吗？

受访者：

没有，以前是在三宝垄做了一年半。然后公司安排把我调到万隆分公司，就到现在一直在这里。

采访者：

你第一次来到印尼的时候，对这里的工作环境有什么印象？

受访者：

我觉得办公室环境还是不错的，比较整洁。印尼同事也非常 nice，非常友好，而且很尊重外国人，不会故意刁难你。刚开始来的时候，我感觉大家都比较亲切。办公环境也比较干净卫生，我觉得他们还是很爱干净的。

采访者：

那你在印尼的话，下面有几个员工？大概就行

受访者：

大概有二十几个。

采访者：

万隆和三宝垄都一样吗？

受访者：

三宝垄的话我记得比较多，大改 30 个左右。

采访者：

你觉得和三宝垄人工作比万隆人工作差很多吗？

受访者：

其实差不多，不过我觉得三宝垄员工还比较认真一些。

采访者：

那你刚来印尼的时候，会讲印尼文或者英文吗？

受访者：

英文会一点，但是印尼语一点都不懂，所以需要依靠助理来进行工作沟通。是这个助理会帮我翻译。

采访者：

第一次来到印尼的时候，你不会担心语言问题吗？

受访者：

担心的还是有，不过因为想着可以用英语交流，而且还有翻译，所以当时没有特别担心。但是如果完全依靠翻译的话，一旦翻译离职，就会带来很多沟通上的困难。所以后来公司也安排课程学习印尼语，自己也慢慢开始学习。

采访者：

所以你旁边平常也有翻译人员帮你的工作是不是？

受访者：

是的，要不然我会很麻烦的。

采访者：

那这翻译能 100%帮助你的语言问题吗？

受访者：

其实也不是 100%，大概也 60%左右吧。因为每天需要第三方的帮忙来沟通也会影响到工作效率。然后有的时候翻译也不能把我的意思转到尾，所以还是要我自己控制好。后来还是我觉得自己也要学语言。

采访者：

不过学习语言也是需要时间的。那么刚来印尼的时候，你觉得语言问题对工作的影响有多大？

受访者：

还是有影响的。比如下达工作指令、跟进工作进度的时候，会出现一些问题。有些员工不太明白我的意思，需要通过助理再次解释和跟进。想我刚刚说的，很多时候都需要通过第三方来传达工作内容，所以确实会出现信息传递不到位的情况。后来降低了我的工作效率。有些工作要求和想法，不能直接准确地传达给员工。

采访者：

刚来印尼的时候，你最先发现的文化差异是什么？你觉得中国文化和印尼文化最明显的不一样在哪里？

受访者：

我觉得有几个比较明显的地方。第一个是消费观念。我发现印尼人的消费能力比较强。很多人发完工资以后，第二天可能就把钱拿去买各种东西了。他们好像没有特别强烈的存钱意识，比较喜欢消费。如果钱不够了，还会去贷款、借钱。等工资发下来以后，再拿工资去还贷款。而中国人大多数还是比较喜欢存钱的。一般工资发下来以后，会先存一部分，不会全部花掉。

采访者：

这是你发现的第一个差异吗？

受访者：

对。第二个差异是在工作观念方面。我发现印尼员工不希望工作强度太高。他们不喜欢加

班，也不喜欢周末工作。甚至在休息时间收到工作信息，他们也会觉得不太舒服。而中国的工作环境相对来说比较“内卷”，像“996”这样的工作模式比较普遍，工作强度也比较大。如果工作强度稍微提高一点，部分员工可能就会开始考虑离职。

采访者：

除了消费观念和工作观念之外，还有其他让你印象深刻的文化差异吗？

受访者：

有。第三个让我印象比较深刻的是服务意识。我发现不管是基层员工，还是保安、保姆等服务人员，不管工资高低，他们的服务意识都非常强。比如保安每天都会主动打招呼，早上见面的时候会面带笑容地问候你，非常热情。

采访者：

也就是说他们待人比较热情？

受访者：

对，非常热情。这一点和中国有些不一样。在中国，有些基层岗位的人可能会因为社会地位或者工作性质的问题，经常受到轻视，所以人与人之间的互动没有那么热情。而在印尼，我感觉无论职位高低，很多人都会很自然地表现出礼貌和友善。

采访者：

所以你的意思是，不管是管理层还是基层员工，印尼人整体来说都比较热情，也比较容易相处？

受访者：

对，我觉得整体上都比较友善，也比较容易相处。他们待人接物的时候会让人感觉很舒服，也比较愿意帮助别人。

采访者：

刚才你提到，在中国如果社会地位比较低的人，经常会被别人看不起，是这样的吗？

受访者：

对，会有这样的情况。比如做保洁或者社会比较底层的人，相对来说社会会更现实一些。这些人的服务意识可能也没有那么强。比如在印尼，即使保安拿着不高的工资，他也会很热情。但是在中国，如果工资比较低，有些人可能就不会那么热情，会比较冷漠，服务意识也没有那么强。再比如去买衣服，如果试穿很多次，印尼的销售员可能还是会热情接待你。但是在中国，如果试穿很多次最后不买，有些销售员可能就会变得比较冷漠。

采访者：

那这印尼人的性格对你在工作方面有帮助吗？

受访者：

有帮助是有帮助。因为他们比较热情，所以比较好容易高关系。不过对一个中国人来说，这也算是一个任务。比如每天职位高低要打招呼的这个习惯，因为在中国文化是没有这个习惯，所以我刚开始来的时候还说要跟着这个习惯。因为我发现我在印尼工作，所以我还是要跟着他们的习惯。

采访者：

那对你来说，这个任务是很难吗？

受访者：

难不难我还是要适应啊，因为我已经来到这个国家，所以还是要学会他们的习惯。

采访者：

然后刚刚你也提到了工作文化的问题。印尼人不喜欢加班，也不喜欢周末工作，这一点和中国非常不一样，是吗？

受访者：

是的。在中国，加班是一种常态。中国有一个说法叫“996”，就是早上九点工作到晚上九点，一周工作六天。而且很多时候，如果领导还没有离开，你也不敢先离开。然后需要二十四小时保持开机状态，随时可能接到电话、信息或者会议通知，所以压力非常大，也非常辛苦。

采访者：

那在中国加班会有加班费吗？

受访者：

这个要看情况。比如销售岗位一般是没有加班费的，因为销售工作本来就有业绩目标。这种带有目标考核性质的岗位，通常不会另外计算加班费，因为你需要投入更多时间来完成自己的目标。

采访者：

那接下来我要问的是关于你和你的印尼关公的关系。刚来印尼的时候，你和印尼员工之间的关系怎么样？

受访者：

我觉得第一次来的时候，相处得还是挺好的。我们分公司的员工性格都很好，也比较年轻，所以很活泼开朗。做事情也比较认真，所以大家相处得比较愉快。而且她们在生活上也给了我很多帮助，所以整体关系还是比较融洽的。

采访者：

刚刚你提到了一些中国和印尼之间的不同。那么最让你感到文化冲击的是什么？有没有什么事情让你觉得“为什么印尼会这样”？

受访者：

我觉得最明显的是宗教文化。当时第一次到印尼上班第一天，我发现员工到了固定时间就要去祈祷。还要他们不能吃猪肉，也不能喝酒。所以宗教信仰这一块对我来说冲击比较大。因为在中国的话，基本上没有这么多宗教方面的限制。

采访者：

这种情况会影响你对工作的安排吗？

受访者：

会有一些影响。因为首先要尊重当地文化。有时候本来有些工作应该马上处理，但是员工到了祈祷时间，就必须先去祈祷。这种时候你没有办法强行要求他们继续工作。所以你必

须理解和尊重他们，而不是去催促或者施加压力。这确实会改变原本的工作安排。所以后来你不会特别催促他们一定要在那个时间点完成工作，是这样的。在中国的话，大家做事比较急。但是在印尼，你着急也没有用。只能慢慢来，多沟通，这样子。

采访者：

如果说最让你感到文化冲击的事情，在工作方面，是祈祷这件事吗？还是还有其他事情？

受访者：

其他方面的话，如果文化差异其实满多。不过如果你问的是最让我感到文化冲击，我能想到的应该这祈祷的事情。

采访者：

那么你觉得刚来印尼的时候，最常遇到的困难和挑战是什么？

受访者：

首先是孤单。因为我是一个人来到印尼，尤其是我是女人，没有朋友，也没有人在身边。所以会觉得比较孤单。另外还有安全问题。比如晚上，我不敢像在中国那样随便出去逛街。特别是在晚上或者周末，不工作的时候，会感觉自己像漂泊在异乡一样。闲下来的时候就会特别想念国内。

采访者：

因为中国相对比较安全，所以即使是女性晚上出门也不会太担心；而在印尼则会比较没有安全感，是这样吗？

受访者：

对。在印尼的话，晚上基本上不太敢出去。

采访者：

那工作方面呢？当时最大的困难和挑战是什么？

受访者：

工作方面最大的困难，是当时我的牌子对于印尼市场来说还是一个新品牌。很多人对于中国制造的产品存在抵触或者不信任。他们会觉得中国制造的质量没有那么好。另外，价格也不算特别便宜。虽然还有其他品牌的价格更贵，但是也不像某些低端品牌那么便宜。刚开始在万隆的时候，销量非常少。一个原因是零售渠道还没有建立起来，所以知道格力的人很少。另一个原因是必须不断拜访客户，建立关系，而建立信任关系需要很长时间。

当时印尼市场长期被日本品牌占据，而我卖的是中国品牌，所以要打开市场非常困难。再加上万隆天气比较凉爽，对空调需求本来就不高。因此在需求量低、品牌知名度低的情况下，要让新品牌突破市场，是最困难的事情。

采访者：

那关于和印尼人工作的情况呢？你每天都需要和不同文化的人一起工作，而且你是他们的领导。那么你觉得管理印尼员工时最大的挑战是什么？

受访者：

最大的挑战是，我很难掌握他们对工作的实际进展情况。比如我把任务交代下去以后，常常得不到反馈。在我的理解里，收到任务之后，应该随时反馈工作进度。但是因为沟通上

的问题，很多员工不会主动反馈。有时候需要翻译或者助理去催促。所以作为主管，我经常不知道一项工作已经做到什么程度。这样就会产生信息脱节的情况。很多时候都是等我自己突然想到这件事情，再去询问“这个问题解决了吗？”或“现在做到哪里了？”然后才知道实际情况。所以得到结果的时间往往比较晚。然后我很多时候要靠助理翻译跟进这个工作，所以经常不能我直接催他们，他们也不能第一时间找我。不过基本上要催我的很累，他们才能给我。正是在这一点上，我与来自不同国家的员工合作的效率真正发挥了重要作用。

采访者：

也就是说，你通常会比较晚才得到反馈和结果？

受访者：

对，对。

采访者：

那在中国工作的时候，也是这样的吗？

受访者：

不是。在中国，一般会先设定月度目标。例如销售数量或者销售金额。有了总体目标之后，每天都要汇报完成情况。而且每个人都会自发地去做，无需被要求。对于进度落后的人员，要开会、沟通，或者说明遇到了什么问题，需要什么支持。在整个目标执行过程中，只要遇到困难，都要第一时间反馈。因为整个团队必须一起努力去完成目标。所以反馈机制是非常及时的。

采访者：

所以你觉得，当你在印尼面对印尼员工的时候，这一点会让你觉得特别困难，是吗？

受访者：

对，是比较困难的。

受访者：

结果可能就是不会实时地跟你沟通。比如说他们遇到问题了，也不知道怎么跟你说。需要什么样的支持，可能也不好跟你沟通。所以说可能就觉得他们比较难去处理这个事情，可能他们就有可能就不做了。对，就可能先搁置住，就搁置搁置，然后到问起来的时候可能才想着去解决嘛。是这样子。

采访者：

那你当一个领导的话，你当然要对员工下达指令嘛。那你对完全不会说中文的人的话，你是用什么方式下达指令的？尤其是如果你旁边没有翻译的，或者是你的翻译不能像你的要求那样解释清楚。

受访者：

就是说我还是比如说每周一都会有会议。我给每个人设定了自己的目标。然后就是说每天也会有通报，就是每个人的完成进度。然后每周一的话还是会有例会，就是会议。那就是说这个比较差的是哪个员工比较差。为什么原因。那也会就是在会议上面让他说出来。然后翻译的话，我听不懂的话，翻译的话他也会翻译。然后就是几个人面对面的沟通嘛，面对面沟通。

采访者：

所以你会利用每周开会的来了解你的团队、你的员工的工作表现和工作进度嘛。那如果比如不能等到这个会议呢？那比如说你要交代一个员工，可是要现在就要交代他，可是你的翻译不在你的身边，那你是怎么跟他们说呢？

受访者：

就用英文或者是比手画脚的形式跟他们沟通。然后因为在印尼的话也会有一些基础的，会一点点吧，基础的语言。然后会用英文就跟他们沟通，或者是用那个翻译软件。一些关键的词语就是告知给他们。就是比如说要去跟哪个客户聊。就是说谈这个工作目标。然后要今天能有多少客户订货。这些关键的信息嘛。就是比如多少啊，哪个客户啊。这些还是关键的东西。还是会用英文或者是印尼文交流。

采访者：

那个时候有发生过误会吗？还是他们就很快就会了解你的意思？

受访者：

误会的话，我先想一想。好像感觉，因为那时候都有翻译在吧。误会的话可能就是还记得就是仓库的问题。我要求是每周要盘点。不能有货物的丢失，或者是不清楚，但是他们却没有做到。没有做到之后，然后我突击检查的时候，才发现这个有少。就突击去盘点的时候才发现有少。然后就找问题。然后就是后面大家经过这一次之后，就不会就是说定期地去盘查。就不会再搞假了，或者是这个去偷盗之类的。

采访者：

那后来，你觉得如果跟印尼员工搞好关系最大的困难、最大的挑战是什么？

受访者：

还是第一个是文化，还有一个就是文化嘛。还有搞好关系，就是说平常他们下班的话，基本上就回家，语言，就是语言就很难。有些话就不知道怎么说，还有他们一下班的话，基本上或周末的话，就是和家人一起。所以基本上是除了工作的话，基本上是很少有其他的交流。

采访者：

那后来你有学过印尼文吗？

受访者：

对，后来有学印尼文。

采访者：

那你在印尼工作一段时间了嘛，然后你才学了印尼文。那你什么时候发现，我觉得我还是要学印尼文？你是在什么时间点才觉得，我还是要学印尼文的？

受访者：

我在万隆有一段时间翻译助理就是由于个人原因要离职了。然后当时又没有找到。就挺难找人的。找一个好一点的。所以很难找人的时候，很多任务还是要落实下去的。自己又不会，只能是逼自己去学。就是很多东西不能全部依靠别人。就是把所有的放在别人身上。所以就是逼着自己去学。

采访者：

所以那个时候，你就觉得你还是要学印尼文，对不对？

受访者：

对。

采访者：

那你那个时候，没有翻译的时间大概有多久呢？

受访者：

大概有一个多星期吧，因为他也是要找到人之后才走嘛。

采访者：

所以在这一个星期里面，平常你跟你的印尼员工交流的时候，还是用英文，或者是用翻译软件的吗？还是有其他办法？

受访者：

英文，然后就是会用一些简单的印尼文交流。不过有的时候也不容易，因为很多印尼人也不会讲英文，我的英文也有限度。到了这个困难的时候，我就会用翻译软件。

采访者：

那你在印尼工作的时候，你有没有发生过一个和印尼员工的大问题？就是比如说吵架啊，或者是比较大的问题。有没有发生过？

受访者：

没有，没有发生过吵架的。

采访者：

所以还是蛮顺利吧？

受访者：

我感觉我对员工还是挺好的。因为将心比心吧。就是你对他们好的话，然后我觉得印尼人是比较热情。他们也不会说太为难你啊。也是比较好地跟你交流吧。

采访者：

那印尼人的习惯，就让你比较最吓到的是什么？就是那个拜拜的吗？就是祈祷，每一天有五次时间的祈祷那个吗？

受访者：

吓到的话…… 我看印尼人好像也没有什么被吓到的吧。算还好，但是就是说吓到，就是也还好吧。除了那每天要祈祷的事情，也没有被吓到这个底部的吧。就是我觉得感觉整个印尼人的话还是比较温和的。就是感觉没有遇到很差的事情。

采访者：

那你在印尼工作的时候，你有没有曾经觉得压力非常大的？就是关于你和印尼人相处的。有没有觉得，我受不了，压力太大了，有没有曾经有这样的感觉？

受访者：

比如说跟印尼人相处的话。就觉得可能就是做事情会比较拖延。这个可能就是感觉到压力会比较大吧。因为我们有销售的压力。但是他们不觉得就是说这个很严重啊。或者是没完成，就可能就觉得没完成。但是就是说我们就有目标。因为这个是跟我们的钱挂钩嘛。销售目标，然后压力就会很大，所以上面就是总部给你压力。然后下面但是可能对这个目标无动于衷。或者是迈一小步，那你就是说又要说服上面给资源，又要安抚下面员工，要尽快去工作、去完成。所以说这个压力是最大的。

采访者：

那你后来是怎么说服他们，让你可以达到你的目标？达到你自己的目标

受访者：

说实话，我在三宝的时候，我觉得员工比较认真。关键我觉得第一个就是说，还是要就是说真的为他们着想。就是给他们提供实实在在能看得到的东西。就是钱，那你就是说完成得好了。你只有钱就拿得更多，对不对？拿得更多。那说实话，大家这么辛苦也还是为了钱，对不对？出来工作都是为了钱。就是说尽量地给他们争取。一定的就是说高工资吧。高工资。然后就让他们至少觉得就是说工作工资不错。然后就还是想稳定嘛，在这里工作嘛。就是还是这样。主要还是这样。然后跟上面争取更多的资源啊，就是一些奖励啊，之类的吧。还是就是说想着为团队员工多考虑，是这样子。

采访者：

那你刚刚也说嘛。就是工作文化不一样的。比如说印尼人不喜欢加班，然后周末不想工作，那这种的话在中国没有吧，那你能接受吗？这个不一样的部分你能接受吗？

受访者：

你必须得接受啊。因为你是别的国家工作，所以要尊重啊，因为不是你接不接受，是因为所有的中国企业都一样的。所以说都一样的情况下，也就无所谓了。

采访者：

所以还是针对企业的关系吗？就是在中国是这样的企业。可是在印尼的话是这样的企业。你不管想不想，还是要接受。是这个意思吗？

受访者：

对对对，是的。

采访者：

那你有没有为了适应印尼工作习惯，而改变自己的工作决定？

受访者：

有，就是以前性格比较急嘛。然后可能有时候对下属的话。就是相对于语言就比较严厉一些。但是到印尼的话，第一个，你不能太急。第二个，你不能太严厉。不能就是说，你严厉了，可能他们就有其他想法，那可能就离职了。你工作就很难找到人来做，是这样子。

采访者：

所以还是要控制自己嘛。

采访者：

对，要控制自己的情绪。

受访者：

要控制自己的情绪。所以有时候可能真的很生气啊，但是还是必须要控制，就是不能太严厉。还是要沟通吧，多沟通。

采访者：

那你觉得印尼人的话，是比较容易就不习惯、不接受就离职。可是在中国是比较强吗？他们不会发生这样的事情吗？还是中国也差不多？

受访者：

就是你比较严厉地跟他们说，或者是有时候生气跟他们说。因为他们有压力。就是他们对这份工作觉得各方面薪资会比较好。然后他们比如说有自己有房贷、有车贷的压力。他就不敢轻易地离职，就是说可能压力再大，他们就只能先顶住。就是说不敢随便离职。

采访者：

所以他们还是会想到一些后面的压力、家里的压力等等，是不是？那你在什么地步觉得在印尼工作是比较有舒服感，还是比较习惯了？

受访者：

我感觉到就是说，确实像周末就是没有太多的这种事情。就是有自己的空间。其实也挺好。我觉得印尼人的生活就是没那么内卷，或者是有其它时间可以跟家人一起，或者自己会有一些时间做其它自己的事情。其实也是一个很好。比如说他们周末要去做基督教的，会去做礼拜，对吧？他们就是有自己的事情、自己的文化或者活动要去参加。我觉得这样也是一个很放松吧。该工作的时候工作，该休息的时候就休息。

采访者：

那如果有时间的话呢？比如说你在印尼以后的几个月，或者是在印尼以后的一年。你会觉得有这种感觉是如果有时间的呢？

受访者：

你说是待了一年以后是吗？

采访者：

我的意思是，你刚刚说你在印尼觉得比较有时间嘛。就是周末可以利用这个时间嘛。可是你第一次来的时候，当然会觉得不习惯嘛。后来你觉得在印尼蛮习惯的。你需要多长时间，比如说半年呢还是一年呢，还是多久？

受访者：

大概我觉得半年吧。半年就习惯了。就挺习惯了。

采访者：

那你在印尼工作发生困难的时候，你有什么感觉呢？

受访者：

发生困难就是还是发生困难就是..... 还是一个人消化呗。然后有时候顶不住就哭啊。就是可能晚上的时候，没有人的时候啊。哭一顿就又好了。

采访者：

哦，所以有这个事情？

受访者：

嗯。还是要就是说..... 呃，哭完了之后还是要继续干啊。所以说就是这样慢慢地。就是心理承受能力就会越来越强吧。就是你经历的东西多了。你就觉得也没什么了。

采访者：

那你觉得如果和员工有工作方面的时候，就跟你的员工有发生问题啊，主要的原因是什么？

受访者：

发生问题啊.....其实没有什么。就是没有什么正面的冲突。发生问题，没有正面的冲突吧。主要但是就是因为我们是销售嘛。就是说有招各种各样的人。所以就是说，因为你很难面试。都是通过人力、人事来面试嘛。就是说通过人事告知这个人到底怎么样，可不可以。然后其实你对这个人是不怎么了解的。所以不怎么了解的时候，也不知道他就是能不能胜任这份工作。就是如果他有些工作了，比如说一个两个月，觉得这工作没有办法做，或者压力太大了，可能就走啊。或怎么样。就是说离职率也会比较高嘛，是这样子。

采访者：

那在你说发生的调整或经验，对你最深刻是哪个经验？

受访者：

经验啊？就是说跟员工的相处吗？

受访者：

对啊。

采访者：

就挑战啊、困难啊、问题啊。就你觉得最深刻的是什么？是哪一个？

受访者：

我觉得跟员工相处，我觉得还是..... 就是每个员工他有不同的性格吧。每个员工他有自己的个性。我觉得有些员工他是需要鼓励。比如说有些员工，销售的，他是需要你鼓励。或者需要你给一些支持，给一些东西。让他去完成他的业绩。那有些员工的话，就是他性格可能，就是不能太压迫他。那你就是要跟他多沟通，多给一些时间。有些员工的话，就是很聪明。他就是你一说他就懂，或者是你根本就不需要说。他也能每个月完成目标。那你这种就盯一下，也不需要太就是说跟得太紧。就是每个员工，不管是在哪个国家，每个员工都有每个员工的一些个性。所以你要根据每个人的一个性格，去做出一些相处的方式。虽然说语言不通。但是是能看得出来。或者是能够通过其他人了解到的。在这里，印尼人友善热情的天性帮了我们很大的忙。但遗憾的是，他们过于轻松的工作态度也给我们带来了一些负担。

采访者：

那印尼工作经验的话，对你来说有多重要？在你人生中的。

受访者：

你说是这几年工作经验吗？

采访者：

嗯。

受访者：

肯定是。首先第一个是眼界开阔。你在其它国家也能去工作。也能把，比如说万隆，当时基本上是很差。但是你在团队一起努力下面，就增长了10%。就各方销售量。那你会有成就感。你会觉得自己就是说，什么都没有的时候你来了。就会有一些成绩了。那这个肯定就是会有一些成就感。还有一个就是，比如说你回到国内了。你知道，也有就是在一个类似像一个省一样做省总。就是做这种经验吧。那有这种经验呢。对以后自己就是说，比如说会去其他国家，或者在中国。那也是一种履历。履历上面的一个提升嘛，对吧？别人听说你在国外那么难的情况下都能做得好。那应该其它地方也能够胜任嘛。

采访者：

这个经验后来有影响到你对别人的工作方式或沟通方式吗？包含你和中国人相处的时候。

受访者：

我觉得，就是相对比较 relax 一点。没有那么就是太急切，或太急迫地想要结果，而导致就是说，同事之间或者是领导之间。就是会有一些比较大的冲突吧。就是比较放松一些。就觉得尽自己人力最大能力就好了。就很多东西不用太去强迫了，或者是怎么样的。

采访者：

所以这个也还是会改变你一点的自己吗？

受访者：

对。就是说没有那么急切地想要达成目标。然后就各种焦虑吧。

采访者：

那你有学过印尼文吗？后来你觉得，你学的一部分印尼文，对你在印尼工作的时候是有帮助的吗？

受访者：

是。就是说一些简单的交流啊。比如说你出去买东西啊，就不需要再有助理了。就是自己也能去。比如去商场买东西啊，或者是去买菜啊、超市啊什么的。或一些简单的。就是一些交流。就是工作以外的印尼朋友，也会有交往啊。也会说一些这样子。肯定会好很多。

采访者：

那过了那么长时间在印尼工作，然后和印尼员工一起工作的。你觉得什么方式最有效、最有帮助，让你工作顺利地留在印尼啊？

受访者：

在印尼，就是说还是要.....首先要有规矩，要有规则。因为毕竟不管谁，在一个公司、在一个团队里面工作。肯定是要有规则。要告诉他们哪些能做，哪些不能做，对不对？大的

底线原则我们不能突破。比如说挪用公司的财务。或者是公司的样机去卖。这种规矩。让他们形成一种氛围。就是敢说。有困难敢提。为了达到这个目标，他也需要有这种紧迫感，就是要让他们动起来。然后就是团队的氛围。我觉得是要一个比较开心的。大家在一起工作是一种缘分。然后就是说，一个是工作中我们是要紧迫的。但是工作以外。我们可以就是说，可以各种团建的活动。可以各种.....大家就觉得这个集体就是很开心。也没有什么勾心斗角。也不需要阿谀奉承。就是各种这种来这里就是为了赚钱。然后又比较开心的这种。我觉得就是这个团队的话。它就比较长久。又能拿到钱，又能开心。我觉得这个团队就比较长久了。

采访者：

那所以说，如果你刚来印尼的时候。还有你最后一直在印尼工作的时候比起来，你觉得你的员工已经比较接受你吗？然后你的工作也已经更顺利吗？如果比起来第一次来，还有最后一次在印尼工作的时候。

受访者：

我觉得就是，刚开始来到走的时候。我就感觉到是越来越顺利吧。然后各种交流。因为也比较了解他们的文化，还有每个人的性格。然后就因地制宜所以说就更顺利一些。就慢慢地融入了这种文化吧，就会有些华人朋友，后面就越来越顺利。然后我们的业绩也是越来越好。

采访者：

那虽然你在印尼工作，你还会保留那些中国的工作文化吗？

受访者：

会。就是说一个是规划。就是有月目标，有目标。每天的通报，每周的通报，每月的通报。还有一个是会议。有固定的月会议、周会议都会有。这些其实就是中国的管理落实吧，都会有。这个是我从中国带来的工作方式。

采访者：

那按照你做的这个工作方式。不管按照中国的文化，就是就慢慢开始适应了印尼的工作文化。那这个的话，你有没有觉得自己为员工发展做出了帮助？让他们工作也更好了。

受访者：

我感觉就是说要有帮助。就是我觉得一定是一起去帮助他们。因为他们可能比如说销售。我还记得我们那个有个员工。就是我看他当时管三宝垄的哪一个员工。他就是去跑销售，也很努力。但是就是可能我之前不知道，或者是没有给资源，那他就没有办法。就是他那个区域就很难去销售。那就很难去给客户就是很难有人。就是客户愿意跟他订货。那后面就是经常跟他多跑。然后鼓励他，然后针对这个门店我们要怎么做。那个门店我们要怎么搞。然后慢慢地，他就很有自信了。他也会说出他的一些想法。怎么样去做。然后慢慢地，他的销售也越来越好。所以说，一个是要给他们下目标。然后下完目标之后，还要一起跟他们去了解。然后有困难。需要怎么样的帮助或支持。让他们感受到。他不是一个人在奋战的。他是有团队一起在帮助他的，这样他就会越来越自信。我也将此方法应用于销售部门以外的其他部门员工。自信之后，他就愿意跑更多的门店，或者是跟更多的老板去推销我们产品。他觉得是一件很快乐的事情。那这样的话，他就会越来越好。

采访者：

那刚刚是你对员工的看法嘛。可是如果现在我问的是你对你自己的看法呢？你有没有觉得现在已经完全上手印尼的工作环境？现在有没有完全上手印尼工作环境了？

受访者：

如果现在的话，我是觉得我很适应了。我也很喜欢那种环境。

采访者：

为什么觉得很适应了？完全适应了？因为什么？

受访者：

人除了工作，还有其它的生活。就是现在中国也开始反内卷，就是不一定要就是说，什么都是要追求极致。就是也需要一定的生活。这个我觉得有时候就是印尼人的话。他们的想法就是随遇而安。就是有钱了就吃好喝好。没钱了就再挣。就是觉得这种思想的话。就比我们的话，中国人的话，就是中国人的欲望太强了。就是可能要住大房子，要开豪车。可能你今天赚了一万块，可能明天又想赚十万块。就欲望太多了。然后大家都觉得很累、很累。然后导致各种身体压力太大了。然后失眠，身体不好。就会面临这种很多的问题，是这样子。所以像印尼人。他就比较容易满足。他就会比较开心。开心的话，他可能就就觉得生活就更好。身体各方面可能就会更好一些。没有那么多病痛。

采访者：

到在印尼工作的时候。你觉得到现在还要面对的挑战，最难的是什么？

受访者：

就是说挑战的话。还是工作上面的吧。就是怎么样目标是逐年的提升。要怎么样去找到突破点。去做得更好。遇到的困难。比如像工程机这块，那我们的专业性不足。然后渠道比较少。就是把这种工程机做得更好。那这块的话就是一个很大的挑战。因为这块的话，它的利润会比较高。然后金额也比较大，对吧？所以说这块的话，就是比如在零售，可能我们有覆盖了很多区域了。但是在工程这块的话，还是很薄弱的。

采访者：

如果有中国人要来印尼工作的话。按照你的经验。你有什么建议给他们呢？

受访者：

建议的话。就是还是要尊重他国文化。尊重他们的文化。还有他们的宗教信仰。因为印尼是有多宗教的嘛。所以说每个人的话，他可能不太一样。所以说一定是要尊重他们的信仰。因为这个是你不能去违背信仰去工作的，所以这个是首先要尊重，要尊重这个。然后第二个的话。我觉得还是一样的。要为印尼就是为团队创造更多的价值。让他们能够拿到比较好的收入。拿到好的收入。就是说要想办法去创造自己的价值。就是让这个团队的人员。他可能工资比之前更好、更多。然后第三个的话。就是要，就是说不能把中国这种太卷的。或者太严厉的这种情绪啊。带到印尼。就是说各方面相对要平和一些。要平衡一点。然后就是多沟通一些。就是说印尼文的话相对比较好学。尽量就是要找时间学语言。有一口流利的印尼文的话。在跟员工的交流上面就相对会更好一些。还是要学好印尼文吧。

采访者：

学印尼文吧。这个语言能力还是比较重要的嘛。

受访者：

对，对。因为大部分员工他不懂英文，然后也没有办法很精准地表达。所以还是要学，就是还是要学好印尼文吧

采访者：

那对印尼公司，如果有印尼公司要录取中国人的呢？有什么建议呢？

受访者：

印尼公司要录取中国人来印尼的话，也差不多吧。肯定还是要尽快地去学这个语言。我觉得如果你是中国人来印尼的话。还是要每个人跟他们保持比较好的关系。就多跟印尼人去交流。也是尊重他们的文化。去多跟他们交流。因为他们其实说话。印尼人都比较和善的。他不会那种，不太喜欢有这种争吵，或者是这种冲突。所以我觉得我们自己要摆好观念。不能说你是印尼人，我是中国人。我就会有优越感或怎么样的。就是一定要尊重每个个体。多沟通。

采访者：

那这到了最后一个问题，Ms. 受访者 1。如果让你用一句话来描述你在印尼的适应过程。在印尼工作的适应过程。你会怎么说？

受访者：

印尼的适应过程？那就从茫然、恐惧，然后到适应，再到喜欢。对，就这样子。

采访者：

好的，那采访差不多就这样结束了。谢谢你安排今天的时间， Ms. 受访者 1.

受访者：

不客气, 没问题。能帮到你，我会很开心了。

采访者：

不好意思， Ms. 受访者 1。原来还有一些事情要再麻烦你分享的。真的很对不起要再打扰你。

受访者：

没事没事，你说把！如果我还能分享，我会跟你分享的。

采访者：

就是你做一个妈妈，第一次来印尼的时候，是个很不容易的决定吧？

受访者：

当然，我一开始也不想离开我小孩。不过为了给小孩更好的生活，那我也没有其他办法。中国那个时候竞争太激烈了。我也已经努力在中国找更好的机会，不过那时真的没有比印尼更好的机会。所以我后来就决定还是来印尼。

采访者：

真的很不简单哦。那小孩几岁呢？

受访者：

我离开中国的时候，他才 3 岁，现在就 9 岁了。

采访者：

那现在小孩是谁照顾呢？

受访者：

和他爸爸一起。其实我和小孩的爸爸也已经离婚了。我们分开后，我们两个已经说好要给小孩更好的教育和生活。所以第一，我们两个都工作的话，我们收入就可以达到这个目的。第二，离婚后我毕竟也需要一个好的收入，而只能靠自己了。所以在找中国的情况，要考虑也是比较多。后来不管有多不容易，我还是决定来印尼了。

采访者：

是这样的？那如果能分享的话，你什么时候和小孩的爸爸离婚呢？是不是因为离婚就决定找工作？不过这也是如果你方便分享的。

受访者：

大概孩子两岁的时候。对，其实基本的原因也是因为离婚，所以我要找工作的。

采访者：

那在中国的生活费是很高吗？

受访者：

很高哦。而且那时做个已经三年不工作的妈妈，在中国找好的工作是非常不简单的事。

采访者：

那其实那个时候决定来印尼是找工作难还是有找到工作不过不能拿到你想要的收入呢？

受访者：

两个方面都有。工作机会不多，如果有的话，他们能给的收入也不能达到我的要求。

采访者：

那我可以问一下比较敏感的问题吗？不过看你愿不愿意回答。

受访者：

什么问题呢？

采访者：

就是你要离开小孩到印尼的考虑也是因为收入嘛。那请问下，在中国当时他们能给你的收入是多少，然后印尼的收入是多少？让你愿意拿一个非常不容易的决定离开小孩来到印尼？

受访者：

哈哈哈，这怎么说呢。反正我在印尼就能拿到几十条的工资，然后还有提成。这提成目标很高的时候，就能拿到工资的几倍。在中国的话，他们能给我算一算也大概只有印尼的收入一半左右。不过我那时也已经三年不工作，而且也是个妈妈了，他们不能给我那么高的工资，我也能理解。所以不管来印尼我有很多担心，但是我要先确定，我这个计划要很划算。

采访者：

那请问，如果比如你当时没来印尼，就拿在中国的工作机会，是不能满足你在中国的生活费吗？

受访者：

这确实我不能保证的。如果我没有小孩的话，可能还可以勉强。不过我要考虑到小孩的，所以我觉得不够。

采访者：

嗯嗯。那说到你的担心。你有说过 1998 年的排华事件的事情，让你担心来印尼。你父母也是。当时你怎么说服他们呢？

受访者：

那也是个很大的作业。当时给我来印尼的工作机会是我以前的领导。我决定来印尼之前，我就跟他多沟通。他早就来印尼了。所以我请他发一些在印尼工作的照片，就证明在印尼工作是安全的。这些照片我也给父母看，然后他们也了解了我的情况嘛，他们也知道中国的工作机会不多了。所以他们就同意让我来。不过前一个月的时候，我每天要发视频和照片给他们，让他们知道我在这里是没事安全的。

采访者：

哦哦，很不简单哦。那对小孩呢？你当然也跟他常常联络吧？

受访者：

肯定的。我每天都要跟打电话或视频电话。下班后要打，在工作路上要打，反正有空的时候我会打给他。他还是对我来说最重要的人。

采访者：

那你后面的计划呢？有没有想过带小孩来印尼？

受访者：

说实话，到现在我还没这个想法。我觉得带他来印尼是个勉强他的事情。所以可能以后还是我会为了他而回中国的，不过我还不知道什么时候。

采访者：

好的，Ms. 受访者 1。谢谢你今天愿意为了愿意安排时间分享你的故事。

采访者：

没关系，别那么客气了。

TRANSKRIP WAWANCARA INFORMAN 1

TERJEMAHAN BAHASA INDONESIA

Jenis Kelamin : Perempuan
Usia : 40 tahun
Jabatan Terakhir : Branch Manager
Durasi Kerja di Indonesia : 6 tahun

Pewawancara:

Ms. Informan 1, halo...

Informan 1:

Halo, Santi...

Pewawancara:

Terima kasih sudah meluangkan waktu hari ini untuk berbagi pengalaman kerja anda di Indonesia.

Informan 1:

Tidak apa-apa, bukan masalah besar.

Pewawancara:

Baik. Hari ini yang ingin saya tanyakan adalah mengenai pengalaman anda sebagai seorang manajer di Indonesia, terutama mengenai kesulitan dan tantangan yang dihadapi saat bekerja dengan karyawan Indonesia.

Informan 1:

Baik, silakan bertanya. Saya sudah siap. Semoga jawaban saya juga bisa membantu kamu ya...

Pewawancara:

Terimakasih, Ms Informan 1. Kalau begitu saya mulai ya. Bisakah anda memperkenalkan diri terlebih dahulu? Sebelum datang ke Indonesia, pekerjaan apa yang anda lakukan?

Informan 1:

Nama saya Informan 1, umur saya 40 tahun, saya orang Sichuan, Tiongkok. Saya lulus kuliah pada tahun 2008. Setelah lulus, saya bekerja di industri peralatan rumah tangga dan sudah berkecimpung di bidang ini selama lebih dari sepuluh tahun. Setelah menikah dan memiliki anak, saya sempat berhenti bekerja selama tiga tahun untuk fokus mengurus anak di rumah. Kemudian, pada tahun 2020 saya datang ke Indonesia untuk bekerja. Setelah datang ke Indonesia, saya juga bekerja menjual produk elektronik, jadi pada dasarnya masih bekerja di bidang yang sama. Sebelumnya, saya lebih banyak menangani penjualan peralatan rumah tangga, pemasaran, serta pekerjaan yang berkaitan dengan penjualan regional.

Pewawancara:

Baik, berarti sampai sekarang anda sudah bekerja di Indonesia selama kurang lebih enam tahun, ya?

Informan 1:

Ya, kurang lebih sudah enam tahun.

Pewawancara:

Kalau sebelum datang ke Indonesia, anda juga bekerja sebagai seorang manajer?

Informan 1:

Ya, saya juga menangani pekerjaan di bidang penjualan regional dan menjabat sebagai manajer regional. Cara kerjanya sebenarnya cukup mirip dengan yang ada di Indonesia, karena sama-sama harus mengelola kantor cabang.

Pewawancara:

Jadi sebelumnya anda juga sudah menjadi manajer, dan cara kerjanya kurang lebih mirip?

Informan 1:

Ya, cara kerjanya hampir sama.

Pewawancara:

Baik. Lalu kenapa pada waktu itu anda bersedia menerima kesempatan untuk bekerja di Indonesia? Kenapa tidak melanjutkan bekerja di Tiongkok dan justru memilih datang ke Indonesia?

Informan 1:

Alasan utamanya adalah karena faktor keluarga dan ekonomi. Setelah melahirkan anak, saya sempat tidak bekerja selama tiga tahun, untuk fokus menjaga anak. Ketika anak saya mulai bersekolah, saya memiliki waktu untuk kembali bekerja. Kebetulan, atasan saya saat itu adalah mantan atasan saya ketika bekerja di China dulu. Setelah beliau datang ke Indonesia untuk mengembangkan bisnis, beliau mengundang kami untuk ikut bekerja di sini. Selain itu, pada saat itu kondisi ekonomi di Tiongkok cukup kompetitif dan mencari pekerjaan juga tidak mudah. Karena saya ingin mendapatkan penghasilan yang lebih baik, dan perusahaan menawarkan penawaran gaji yang cukup bagus, jadi saya putuskan untuk datang ke Indonesia.

Pewawancara:

Jadi salah satu alasannya juga karena faktor ekonomi, sehingga anda menerima kesempatan untuk bekerja di Indonesia?

Informan 1:

Ya, memang cukup sulit. Pada saat itu, mencari pekerjaan dengan gaji tinggi di Tiongkok tidak gampang. Selain itu, saya melihat prospek perkembangan Indonesia cukup baik. Daya beli masyarakat juga cukup bagus, dan jumlah penduduknya sangat besar, sehingga saya ingin datang dan melihat peluang yang ada di sini.

Pewawancara:

Sebelum datang ke Indonesia sendiri, seperti apa sih pandangan anda tentang Indonesia?

Informan 1:

Karena sebelumnya saya belum pernah datang ke Indonesia, dan Indonesia merupakan negara di Asia Tenggara, saya merasa bahwa jumlah penduduknya sangat banyak. Namun, dari sisi ekonomi saya berpikir bahwa negara ini mungkin relatif lebih tertinggal. Selain itu, saya selalu merasa bahwa Indonesia adalah negara yang memiliki sentimen anti-Tionghoa yang cukup kuat. Peristiwa anti-Tionghoa tahun 1998 cukup memberi pengaruh besar sebelum saya datang, sehingga saya masih merasa sedikit khawatir dan takut.

Pewawancara:

Jadi sebelum datang ke Indonesia, sebenarnya anda sempat merasa khawatir dan takut. Namun karena bagi anda ini adalah sebuah kesempatan, akhirnya anda tetap memutuskan untuk datang ke Indonesia, begitu ya?

Informan 1:

Ya, setelah dipertimbangkan baik-baik, saya memutuskan untuk datang terlebih dahulu dan melihat bagaimana situasinya. Sebenarnya, orang tua saya pada waktu itu juga sangat khawatir dan takut saya tertipu. Apalagi saya seorang perempuan. Setelah saya tiba di Indonesia, saya mengirimkan foto-foto kepada mereka dan memberi kabar bahwa saya baik-baik saja. Setelah itu, mereka baru merasa tenang.

Pewawancara:

Jadi anda meyakinkan mereka agar mengizinkan anda tetap bekerja di Indonesia dengan cara mengirimkan foto dan kabar kepada mereka?

Informan 1:

Betul.

Pewawancara:

Apakah sekarang anda masih bekerja di perusahaan penjualan alat elektronik yang sama, atau sudah pindah ke perusahaan lain?

Informan 1:

Saya masih bekerja di perusahaan yang sama. Saat ini saya menjabat sebagai *Branch Manager* di kantor cabang Bandung.

Pewawancara:

Jadi sekarang lokasi kerja anda berada di Bandung? Apakah sejak awal memang selalu di sana?

Informan 1:

Tidak. Dulu saya bekerja di Semarang sekitar 1,5 tahun. Setelah itu saya dipindahkan oleh perusahaan ke kantor cabang Bandung, dan tetap bekerja disini sampai sekarang.

Pewawancara:

Ketika pertama kali datang ke Indonesia, apa kesan anda terhadap lingkungan kerja di sini?

Informan 1:

Menurut saya lingkungan kantornya cukup baik dan rapi. Rekan kerja Indonesia juga sangat *nice*, serta sangat menghormati orang asing. Mereka bukan orang yang akan sengaja mempersulit anda. Ketika pertama kali datang, saya merasa semua orang cukup hangat dan bersahabat. Lingkungan kantornya juga bersih dan higienis. Menurut saya, mereka cukup menjaga kebersihan.

Pewawancara:

Kalau di Indonesia, kira-kira berapa orang karyawan yang berada di bawah tanggung jawab anda? Secara perkiraan saja.

Informan 1:

Kurang lebih ada lebih dari dua puluh orang.

Pewawancara:

Di Semarang dan Bandung semua sama?

Informan 1:

Di Semarang seingat saya lebih banyak, mungkin sekitar 30 orang.

Pewawancara:

Menurut anda, bekerja dengan orang Semarang dan bekerja dengan orang Bandung apakah berbeda jauh?

Informan 1:

Sebenarnya sih tidak jauh berbeda ya, tapi menurut saya karyawan Semarang masih terbilang lebih rajin.

Pewawancara:

Ketika pertama kali datang ke Indonesia, apakah anda sudah bisa berbicara bahasa Indonesia atau bahasa Inggris?

Informan 1:

Bahasa Inggris saya bisa sedikit, tetapi bahasa Indonesia sama sekali tidak bisa. Karena itu, saya harus mengandalkan asisten untuk membantu komunikasi dalam pekerjaan. Asisten tersebut yang membantu saya menerjemahkan.

Pewawancara:

Lalu ketika pertama kali datang ke Indonesia, apakah anda tidak khawatir dengan masalah bahasa?

Informan 1:

Kekhawatiran memang ada, tapi karena saya berpikir masih bisa berkomunikasi menggunakan bahasa Inggris, dan juga ada penerjemah yang membantu, jadi pada waktu itu kekhawatirannya tidak terlalu besar. Namun, jika sepenuhnya bergantung pada penerjemah, begitu penerjemah tersebut berhenti bekerja, akan muncul banyak kesulitan dalam komunikasi. Karena itu, kemudian perusahaan juga menyediakan kursus bahasa Indonesia, dan saya sendiri pun mulai belajar sedikit demi sedikit.

Pewawancara:

Jadi di samping anda biasanya tetap ada penerjemah untuk membantu pekerjaan anda ya?

Informan 1:

Iya, kalau tidak saya pasti akan kesulitan sekali.

Pewawancara:

Lalu apakah dengan masalah bahasa bisa teratasi 100% dengan adanya penerjemah ini?

Informan 1:

Sebenarnya ya bukan 100%, mungkin kira-kira terbantu sekitar 60%. Karena setiap hari untuk berkomunikasi membutuhkan bantuan pihak ketiga juga mempengaruhi efisiensi kerja. Belum lagi bila penerjemah tidak bisa menyampaikan maksud saya dengan utuh, sehingga saya tetap perlu kontrol. Pada akhirnya ya saya memutuskan untuk belajar bahasa sendiri.

Pewawancara:

Mempelajari bahasa kan tentu membutuhkan waktu. Ketika baru datang ke Indonesia, menurut anda seberapa besar pengaruh masalah bahasa terhadap pekerjaan?

Informan 1:

Tentu ada pengaruhnya. Misalnya ketika memberikan instruksi pekerjaan atau melakukan tindak lanjut terhadap perkembangan pekerjaan, sering muncul beberapa kendala. Ada karyawan yang tidak begitu memahami maksud saya, sehingga perlu dijelaskan dan ditindaklanjuti kembali melalui asisten. Seperti yang tadi saya bilang, dalam banyak situasi, isi pekerjaan harus disampaikan melalui pihak ketiga, sehingga memang ada kemungkinan informasi tidak

tersampaikan secara utuh. Akhirnya efisiensi pekerjaan saya jadi berkurang. Beberapa tuntutan pekerjaan dan ide yang saya miliki juga tidak dapat disampaikan secara langsung dan akurat kepada karyawan.

Pewawancara:

Ketika baru datang ke Indonesia, perbedaan budaya apa yang pertama kali anda rasakan? Menurut anda, apa perbedaan yang paling jelas antara budaya Tiongkok dan budaya Indonesia?

Informan 1:

Menurut saya ada beberapa perbedaan yang cukup jelas. Yang pertama adalah mengenai pola konsumsi. Saya melihat bahwa kemampuan konsumsi masyarakat Indonesia cukup tinggi. Banyak orang yang setelah menerima gaji, keesokan harinya langsung menggunakan uang tersebut untuk membeli berbagai macam barang. Sepertinya mereka tidak memiliki kesadaran yang terlalu kuat untuk menabung dan lebih senang membelanjakan uang. Jika uangnya tidak cukup, mereka bahkan akan mengajukan pinjaman atau meminjam uang. Setelah gaji berikutnya diterima, barulah gaji tersebut digunakan untuk membayar pinjaman. Sementara orang Tiongkok pada umumnya lebih cenderung menabung. Biasanya setelah menerima gaji, sebagian uang akan disimpan terlebih dahulu dan tidak langsung dihabiskan semuanya.

Pewawancara:

Jadi itu perbedaan pertama yang anda rasakan?

Informan 1:

Ya. Perbedaan kedua adalah dalam pandangan terhadap pekerjaan. Saya melihat bahwa karyawan Indonesia tidak menginginkan intensitas kerja yang terlalu tinggi. Mereka tidak menyukai lembur dan juga tidak suka bekerja saat akhir pekan. Bahkan ketika menerima pesan pekerjaan pada waktu istirahat, mereka akan merasa kurang nyaman. Sementara lingkungan kerja di Tiongkok relatif lebih kompetitif, dan pola kerja seperti “996” cukup umum, sehingga intensitas kerja juga lebih tinggi. Jika intensitas pekerjaan sedikit meningkat, sebagian karyawan mungkin sudah mulai mempertimbangkan untuk mengundurkan diri.

Pewawancara:

Selain perbedaan dalam pola konsumsi dan pandangan terhadap pekerjaan, apakah ada perbedaan budaya lain yang sangat berkesan bagi anda?

Informan 1:

Ada. Hal ketiga yang paling berkesan bagi saya adalah kesadaran dalam memberikan pelayanan. Saya menemukan bahwa baik karyawan biasa, satpam, maupun pekerja jasa seperti asisten rumah tangga, terlepas dari tinggi rendahnya gaji mereka, semuanya memiliki kesadaran pelayanan yang sangat baik. Misalnya, satpam setiap hari akan secara aktif menyapa kita. Saat bertemu di pagi hari, mereka akan tersenyum dan menyapa dengan sangat ramah.

Pewawancara:

Jadi maksud anda, mereka memperlakukan orang lain dengan cukup hangat?

Informan 1:

Ya, sangat ramah. Hal ini agak berbeda dengan di Tiongkok. Di Tiongkok, beberapa orang yang bekerja di posisi bawah terkadang dipandang rendah karena status sosial atau jenis pekerjaannya, sehingga interaksi antarmanusianya tidak sehangat itu. Sementara di Indonesia, saya merasa bahwa apa pun jabatannya, banyak orang secara alami menunjukkan kesopanan dan keramahan.

Pewawancara:

Jadi maksud anda, baik manajemen maupun karyawan biasa, orang Indonesia secara umum lebih ramah dan lebih mudah bergaul?

Informan 1:

Ya, menurut saya secara keseluruhan mereka cukup ramah dan mudah bergaul. Cara mereka memperlakukan orang lain membuat orang merasa nyaman, dan mereka juga lebih bersedia membantu orang lain.

Pewawancara:

Tadi anda menyebutkan bahwa di Tiongkok, orang yang memiliki status sosial lebih rendah sering dipandang rendah oleh orang lain. Apakah memang seperti itu?

Informan 1:

Ya, memang ada situasi seperti itu. Misalnya, petugas kebersihan atau orang-orang yang berada di lapisan sosial bawah. Masyarakat di sana relatif lebih realistis. Kesadaran mereka dalam memberikan pelayanan mungkin juga tidak sekuat di Indonesia. Misalnya, di Indonesia, walaupun seorang satpam menerima gaji yang tidak terlalu tinggi, ia tetap sangat ramah. Tetapi di Tiongkok, jika gajinya rendah, sebagian orang mungkin tidak akan terlalu ramah dan cenderung lebih dingin, sehingga kesadaran pelayanannya juga tidak terlalu kuat. Contohnya lagi, ketika pergi membeli pakaian. Jika kita mencoba pakaian berkali-kali, pramuniaga di Indonesia mungkin masih akan melayani dengan ramah. Namun di Tiongkok, jika setelah mencoba berkali-kali ternyata tidak jadi membeli, beberapa pramuniaga mungkin akan menjadi lebih dingin dalam melayani.

Pewawancara:

Apakah karakter orang Indonesia seperti ini membantu anda dalam pekerjaan?

Informan 1:

Tentu ada manfaatnya. Karena mereka lebih ramah, hubungan dengan mereka juga lebih mudah dibangun. Namun bagi orang Tiongkok, hal ini juga bisa dianggap sebagai sebuah tugas yang harus dipelajari. Misalnya, kebiasaan untuk saling menyapa setiap hari tanpa memandang jabatan. Dalam budaya Tiongkok, kebiasaan seperti itu tidak terlalu umum. Jadi ketika saya pertama kali datang ke sini, saya harus membiasakan diri mengikuti kebiasaan tersebut. Karena saya bekerja di Indonesia, saya merasa harus mengikuti kebiasaan mereka.

Pewawancara:

Bagi anda sendiri, apakah hal tersebut sulit dilakukan?

Informan 1:

Mau sulit atau tidak, saya tetap harus beradaptasi. Karena saya sudah datang ke negara ini, saya juga harus belajar dan membiasakan diri dengan kebiasaan mereka.

Pewawancara:

Tadi anda juga sempat menyebutkan mengenai budaya kerja. Orang Indonesia tidak menyukai lembur dan juga tidak suka bekerja di akhir pekan. Apakah hal ini sangat berbeda dengan Tiongkok?

Informan 1:

Betul. Di Tiongkok, lembur sudah menjadi hal yang biasa. Ada istilah yang dikenal sebagai “996”, yaitu bekerja dari pukul sembilan pagi hingga pukul sembilan malam, enam hari dalam seminggu. Selain itu, dalam banyak situasi, jika atasan belum pulang, karyawan juga tidak berani pulang terlebih dahulu. Kami juga harus selalu siap dihubungi selama dua puluh empat jam. Sewaktu-

waktu bisa saja ada telepon, pesan, atau pemberitahuan rapat, sehingga tekanan kerja sangat besar dan pekerjaan juga cukup melelahkan.

Pewawancara:

Kalau di Tiongkok, apakah lembur mendapatkan uang lembur?

Informan 1:

Itu tergantung situasinya. Misalnya, untuk posisi penjualan biasanya tidak ada uang lembur karena pekerjaan penjualan memang memiliki target kinerja. Untuk posisi yang berbasis target seperti ini, umumnya tidak ada perhitungan tambahan untuk lembur, karena anda memang dituntut untuk menginvestasikan lebih banyak waktu demi mencapai target tersebut.

Pewawancara:

Selanjutnya saya ingin bertanya mengenai hubungan anda dengan karyawan Indonesia. Ketika pertama kali datang ke Indonesia, bagaimana hubungan anda dengan para karyawan Indonesia?

Informan 1:

Menurut saya, ketika pertama kali datang, hubungan kami cukup baik. Orang-orang di kantor saya punya kepribadian yang baik dan usianya juga relatif muda, sehingga mereka sangat aktif dan ceria. Dalam bekerja pun mereka cukup serius dan bertanggung jawab, sehingga kami dapat bekerja sama dengan menyenangkan. Selain itu, mereka juga banyak membantu saya dalam kehidupan sehari-hari. Karena itu, secara keseluruhan hubungan kami cukup harmonis dan akrab.

Pewawancara:

Tadi anda sudah menyebutkan beberapa perbedaan antara Tiongkok dan Indonesia. Lalu, hal apa yang paling membuat anda mengalami culture shock? Apakah ada sesuatu yang membuat anda berpikir, “Mengapa di Indonesia seperti ini?”

Informan 1:

Menurut saya, yang paling terasa adalah budaya keagamaan. Ketika pertama kali datang bekerja di Indonesia, pada hari pertama saya melihat bahwa pada waktu-waktu tertentu karyawan harus pergi untuk shalat. Selain itu, mereka juga tidak makan daging babi dan tidak minum alkohol. Jadi, aspek keagamaan ini memberikan kejutan budaya yang cukup besar bagi saya. Karena di Tiongkok, pada dasarnya tidak ada begitu banyak batasan yang berkaitan dengan agama.

Pewawancara:

Apakah hal tersebut memengaruhi pengaturan kerja anda?

Informan 1:

Ada sedikit pengaruh. Karena pertama-tama kita harus menghormati budaya setempat. Terkadang ada pekerjaan yang seharusnya segera diselesaikan, tetapi ketika waktu shalat tiba, para karyawan harus pergi beribadah terlebih dahulu. Dalam situasi seperti itu, anda tidak bisa memaksa mereka untuk tetap bekerja. Jadi anda harus memahami dan menghormati mereka, bukan mendesak atau memberikan tekanan. Hal ini memang mengubah pengaturan pekerjaan yang semula sudah dibuat. Karena itu, setelah beberapa waktu saya tidak lagi terlalu mendesak mereka untuk menyelesaikan pekerjaan tepat pada saat itu juga. Di Tiongkok, orang-orang cenderung mengerjakan segala sesuatu dengan cepat. Tetapi di Indonesia, terburu-buru juga tidak ada gunanya. Kita hanya bisa melakukannya secara perlahan dan lebih banyak berkomunikasi.

Pewawancara:

Kalau berbicara mengenai hal yang paling membuat anda mengalami culture shock dalam pekerjaan, apakah hal itu adalah tentang shalat, atau ada hal lain?

Informan 1:

Kalau perbedaan budaya secara umum sebenarnya ada cukup banyak. Namun, jika ditanya hal yang paling membuat saya mengalami culture shock, yang pertama terlintas di pikiran saya ya masalah shalat tersebut.

Pewawancara:

Menurut anda, ketika pertama kali datang ke Indonesia, apa kesulitan dan tantangan yang paling sering anda hadapi?

Informan 1:

Yang pertama adalah rasa kesepian. Karena saya datang ke Indonesia sendirian, terlebih lagi saya seorang perempuan. Saya tidak memiliki teman dan tidak ada keluarga yang berada di dekat saya, sehingga saya sering merasa kesepian. Selain itu, ada juga masalah keamanan. Misalnya pada malam hari, saya tidak berani pergi keluar atau berjalan-jalan sendirian seperti ketika berada di Tiongkok. Terutama pada malam hari atau saat akhir pekan, ketika tidak bekerja, saya merasa seperti sedang hidup merantau di negeri orang. Saat sedang tidak sibuk, saya akan sangat merindukan kampung halaman.

Pewawancara:

Karena di Tiongkok situasinya relatif lebih aman, sehingga perempuan pun tidak terlalu khawatir keluar pada malam hari. Sedangkan di Indonesia anda merasa kurang memiliki rasa aman, begitu ya?

Informan 1:

Betul. Di Indonesia, pada malam hari saya pada dasarnya tidak terlalu berani keluar, terutama bila sendirian.

Pewawancara:

Kalau dari sisi pekerjaan, apa kesulitan dan tantangan terbesar yang anda hadapi saat itu?

Informan 1:

Kesulitan terbesar dalam pekerjaan adalah karena merek yang saya tangani saat itu masih merupakan merek baru di pasar Indonesia. Banyak orang masih memiliki keraguan atau kurang percaya terhadap produk buatan Tiongkok. Mereka menganggap kualitas produk Tiongkok tidak terlalu baik. Selain itu, harganya juga tidak bisa dibilang sangat murah. Walaupun masih ada merek lain yang lebih mahal, produk kami juga tidak semurah merek-merek kelas bawah. Ketika saya pertama kali bekerja Bandung, penjualannya sangat sedikit. Salah satu penyebabnya adalah karena saluran distribusi ritel masih belum terbentuk dengan baik, sehingga hanya sedikit orang yang mengenal produk perusahaan saya. Selain itu, kami harus terus mengunjungi pelanggan dan membangun hubungan, sementara membangun kepercayaan membutuhkan waktu yang cukup lama. Pada saat itu, pasar Indonesia sudah lama didominasi oleh merek-merek Jepang, sedangkan yang saya jual adalah merek dari Tiongkok. Oleh karena itu, membuka pasar merupakan hal yang sangat sulit. Ditambah lagi, cuaca di Bandung relatif sejuk sehingga permintaan terhadap AC memang tidak terlalu tinggi. Dalam situasi di mana permintaan rendah dan merek masih kurang dikenal, membuat merek baru mampu menembus pasar merupakan tantangan terbesar.

Pewawancara:

Lalu bagaimana dengan bekerja bersama orang Indonesia? Anda setiap hari harus bekerja dengan orang-orang dari budaya yang berbeda, sedangkan anda merupakan pemimpin mereka. Menurut anda, apa tantangan terbesar dalam mengelola karyawan Indonesia?

Informan 1:

Tantangan terbesar adalah saya sulit mengetahui perkembangan pekerjaan yang sebenarnya. Misalnya, setelah saya memberikan tugas, sering kali saya tidak mendapatkan umpan balik. Dalam

pemahaman saya, setelah menerima tugas, seharusnya perkembangan pekerjaan dilaporkan secara berkala. Namun karena adanya kendala komunikasi, banyak karyawan yang tidak secara aktif memberikan laporan perkembangan pekerjaan. Kadang-kadang saya harus meminta penerjemah atau asisten untuk membantu mengingatkan mereka.

Sebagai seorang atasan, saya sering kali tidak mengetahui pekerjaan mereka sudah sampai tahap mana. Akibatnya, terjadi kesenjangan informasi. Sering kali saya baru teringat sendiri dan kemudian bertanya, “Apakah masalah ini sudah diselesaikan?” atau “Pekerjaan ini sudah sampai tahap mana?” Baru setelah itu saya mengetahui kondisi yang sebenarnya. Karena itu, saya biasanya baru memperoleh hasil atau informasi pada tahap yang cukup terlambat. Selain itu, dalam banyak situasi saya harus mengandalkan asisten untuk membantu menerjemahkan dan menindaklanjuti pekerjaan. Saya tidak selalu dapat langsung mendesak mereka, dan mereka juga tidak bisa langsung menghubungi saya dengan segera. Pada akhirnya, saya sering kali harus berulang kali mengingatkan dan melakukan tindak lanjut dengan sangat melelahkan, baru kemudian mereka memberikan umpan balik kepada saya. Disitulah efisiensi kinerja saya dengan karyawan yang berbeda negara jadi terasa sangat berpengaruh.

Pewawancara:

Jadi maksud anda, biasanya anda baru mendapatkan umpan balik dan hasil pekerjaan pada tahap yang cukup terlambat?

Informan 1:

Ya, betul.

Pewawancara:

Ketika bekerja di Tiongkok, apakah situasinya juga seperti itu?

Informan 1:

Tidak. Di Tiongkok biasanya kami terlebih dahulu menetapkan target bulanan, misalnya target jumlah penjualan atau nilai penjualan. Setelah target keseluruhan ditentukan, setiap hari harus ada laporan mengenai perkembangan pencapaiannya. Dan setiap orang akan secara otomatis melakukannya tanpa diminta. Jika ada orang yang tertinggal dari target, maka akan diadakan rapat, komunikasi, atau membahas masalah apa yang sedang dihadapi dan dukungan apa yang diperlukan. Selama proses pencapaian target berlangsung, jika menemui kesulitan apa pun, semuanya harus segera dilaporkan. Karena seluruh tim harus bekerja bersama untuk mencapai target tersebut. Jadi mekanisme umpan balik di sana sangat cepat dan tepat waktu.

Pewawancara:

Jadi menurut anda, ketika menghadapi karyawan Indonesia, hal ini menjadi sesuatu yang cukup sulit bagi anda?

Informan 1:

Ya, memang cukup sulit. Mereka mungkin tidak akan langsung berkomunikasi dengan kita secara *real time*. Misalnya ketika menghadapi masalah, mereka tidak tahu bagaimana harus menyampaikannya kepada saya. Mereka membutuhkan dukungan seperti apa juga kadang sulit untuk dikomunikasikan. Akibatnya, mereka mungkin merasa masalah tersebut sulit ditangani, lalu memilih untuk tidak mengerjakannya terlebih dahulu. Jadi pekerjaan itu bisa saja ditunda begitu saja. Terus ditunda, sampai akhirnya ketika saya bertanya, barulah mereka mulai memikirkan cara untuk menyelesaikannya.

Pewawancara:

Tapi sebagai seorang pemimpin, tentu anda harus memberikan instruksi kepada karyawan. Lalu, ketika menghadapi orang yang sama sekali tidak bisa bahasa Mandarin, bagaimana anda

memberikan instruksi kepada mereka? Terutama jika penerjemah tidak berada di samping anda atau tidak dapat menjelaskan sesuai dengan yang anda maksud.

Informan 1:

Biasanya setiap hari Senin kami mengadakan rapat. Saya memberi target masing-masing bagi setiap orang. Setiap hari juga ada laporan mengenai perkembangan pencapaian target setiap orang. Pada hari Senin kami selalu mengadakan rapat rutin. Dalam rapat tersebut kami membahas siapa yang kinerjanya kurang baik dan apa penyebabnya. Orang yang bersangkutan juga diminta untuk menjelaskan secara langsung. Jika saya tidak memahami pembicaraan mereka, penerjemah akan membantu menerjemahkannya. Jadi komunikasi dilakukan secara tatap muka dengan beberapa orang sekaligus.

Pewawancara:

Jadi anda menggunakan rapat mingguan untuk memahami perkembangan pekerjaan dan kinerja tim. Tetapi bagaimana jika tidak bisa menunggu sampai rapat? Misalnya anda harus segera memberikan tugas kepada seorang karyawan, sementara penerjemah tidak berada di samping anda. Bagaimana anda berkomunikasi dengan mereka?

Informan 1:

Saya akan menggunakan bahasa Inggris atau berkomunikasi dengan gerakan tubuh. Selain itu, selama berada di Indonesia saya juga sudah menguasai sedikit bahasa Indonesia dasar. Jadi saya akan menggunakan bahasa Inggris, atau memakai aplikasi penerjemah. Saya akan menyampaikan kata-kata kunci yang penting kepada mereka. Misalnya harus menemui pelanggan yang mana, membahas target pekerjaan, atau berapa banyak pelanggan yang harus melakukan pemesanan pada hari itu. Informasi penting seperti jumlah dan nama pelanggan tetap dapat disampaikan melalui bahasa Inggris atau bahasa Indonesia.

Pewawancara:

Apakah pernah terjadi kesalahpahaman? Atau mereka biasanya langsung memahami maksud anda?

Informan 1:

Kalau kesalahpahaman, saya coba ingat-ingat dulu ya... Sepertinya karena pada waktu itu selalu ada penerjemah, jadi tidak terlalu banyak masalah. Namun saya masih ingat ada masalah yang berkaitan dengan gudang. Saya meminta agar dilakukan pengecekan stok setiap minggu, sehingga tidak boleh ada barang yang hilang atau jumlahnya tidak jelas. Tetapi mereka tidak melakukannya. Setelah saya melakukan pemeriksaan dadakan, baru diketahui bahwa ada barang yang hilang. Kemudian kami mencari penyebabnya. Setelah kejadian itu, semua orang menjadi lebih disiplin dalam melakukan pemeriksaan secara berkala. Ke depannya tidak ada lagi manipulasi data atau bahkan pencurian seperti sebelumnya.

Pewawancara:

Lalu menurut anda, apa kesulitan dan tantangan terbesar dalam membangun hubungan yang baik dengan karyawan Indonesia?

Informan 1:

Yang pertama tetap perbedaan budaya. Selain itu, masalah bahasa juga menjadi tantangan. Ada beberapa hal yang tidak tahu bagaimana cara mengungkapkannya. Selain itu, setelah pulang kerja, mereka pada dasarnya langsung pulang ke rumah. Pada akhir pekan pun mereka biasanya menghabiskan waktu bersama keluarga. Jadi, di luar pekerjaan sebenarnya sangat sedikit interaksi lainnya.

Pewawancara:

Lalu setelah itu, apakah anda pernah belajar bahasa Indonesia?

Informan 1:

Ya, kemudian saya mulai belajar bahasa Indonesia.

Pewawancara:

Anda sudah bekerja di Indonesia selama beberapa waktu sebelum mulai belajar bahasa Indonesia. Kapan anda mulai merasa bahwa anda harus belajar bahasa Indonesia? Pada titik seperti apa anda menyadari hal itu?

Informan 1:

Waktu itu asisten penerjemah saya harus mengundurkan diri karena alasan pribadi. Saat itu kami belum menemukan penggantinya, dan mencari orang yang cocok juga cukup sulit. Sementara itu, pekerjaan tetap harus berjalan, tetapi saya sendiri tidak bisa mengandalkan orang lain sepenuhnya. Jadi saya memaksa diri untuk belajar. Saya merasa tidak mungkin menyerahkan semuanya kepada orang lain. Karena itulah saya mulai memaksa diri sendiri untuk mempelajarinya.

Pewawancara:

Jadi pada saat itu anda merasa bahwa anda memang harus belajar bahasa Indonesia, ya?

Informan 1:

Betul.

Pewawancara:

Pada waktu itu, berapa lama anda bekerja tanpa penerjemah?

Informan 1:

Kurang lebih lebih dari satu minggu. Karena penerjemah tersebut baru pergi setelah penggantinya ditemukan.

Pewawancara:

Jadi selama satu minggu itu, ketika berkomunikasi dengan karyawan Indonesia, apakah anda menggunakan bahasa Inggris atau aplikasi penerjemah? Atau ada cara lain?

Informan 1:

Saya menggunakan bahasa Inggris, lalu menggunakan sedikit bahasa Indonesia sederhana untuk berkomunikasi. Namun kadang-kadang tetap tidak mudah, karena banyak orang Indonesia juga tidak bisa berbahasa Inggris, sementara kemampuan bahasa Inggris saya juga terbatas. Ketika mengalami kesulitan seperti itu, saya akan menggunakan aplikasi penerjemah.

Pewawancara:

Selama bekerja di Indonesia, apakah anda pernah mengalami masalah besar dengan karyawan Indonesia? Misalnya bertengkar atau konflik yang cukup serius?

Informan 1:

Tidak, saya tidak pernah sampai bertengkar dengan mereka.

Pewawancara:

Jadi secara keseluruhan semuanya berjalan cukup lancar?

Informan 1:

Saya merasa bahwa saya memperlakukan karyawan dengan cukup baik. Saya selalu mencoba menempatkan diri pada posisi mereka. Jika kita memperlakukan mereka dengan baik, saya rasa orang Indonesia memang cukup hangat. Mereka juga tidak akan sengaja mempersulit anda. Mereka cukup mudah diajak berkomunikasi.

Pewawancara:

Kalau dari kebiasaan orang Indonesia, apa yang paling membuat anda terkejut? Apakah soal ibadah, yaitu kebiasaan salat lima waktu setiap hari?

Informan 1:

Kalau sampai benar-benar membuat saya terkejut, sepertinya tidak ada. Menurut saya semuanya masih baik-baik saja. Selain masalah shalat setiap hari, sebenarnya tidak ada hal lain yang benar-benar mengejutkan saya. Secara keseluruhan, saya merasa orang Indonesia memiliki karakter yang cukup lembut dan ramah. Saya juga tidak pernah mengalami hal-hal yang terlalu buruk.

Pewawancara:

Selama bekerja di Indonesia, apakah anda pernah merasa sangat tertekan dalam berinteraksi dengan orang Indonesia? Pernahkah anda merasa sudah tidak tahan lagi karena tekanannya terlalu besar?

Informan 1:

Kalau dalam berinteraksi dengan orang Indonesia, yang paling membuat saya merasa tertekan adalah kebiasaan menunda pekerjaan. Karena kami memiliki tekanan dari target penjualan, sementara mereka terkadang tidak menganggap hal tersebut sebagai sesuatu yang sangat serius. Jika target belum tercapai, mereka mungkin hanya berpikir bahwa target memang belum tercapai. Namun bagi kami, target tersebut berkaitan langsung dengan pendapatan dan pencapaian kerja, sehingga tekanannya sangat besar. Di satu sisi, kantor pusat memberikan tekanan kepada kami. Di sisi lain, bawahan terkadang terlihat kurang peduli terhadap target atau hanya bergerak sedikit demi sedikit. Jadi saya harus meyakinkan atasan agar memberikan lebih banyak sumber daya, sekaligus menenangkan dan mendorong karyawan agar segera bekerja dan menyelesaikan target. Tekanan seperti itulah yang paling besar.

Pewawancara:

Lalu bagaimana anda meyakinkan mereka agar target anda dapat tercapai?

Informan 1:

Sejujurnya, ketika saya bekerja di Semarang, saya merasa para karyawan lebih serius dalam bekerja. Menurut saya, yang paling penting adalah benar-benar memikirkan kepentingan mereka dan memberikan sesuatu yang nyata yang bisa mereka rasakan, yaitu uang. Jika mereka bekerja dengan baik, mereka bisa memperoleh penghasilan yang lebih tinggi. Pada akhirnya, semua orang bekerja keras juga demi mendapatkan penghasilan yang lebih baik. Jadi saya berusaha memperjuangkan agar mereka mendapatkan gaji yang lebih baik. Dengan begitu, mereka merasa bahwa pekerjaan ini memberikan penghasilan yang cukup baik dan mereka ingin bekerja dengan lebih stabil. Selain itu, saya juga berusaha meminta lebih banyak dukungan dari atasan, seperti bonus dan berbagai bentuk penghargaan lainnya. Pada dasarnya, saya selalu berusaha lebih banyak memikirkan kepentingan anggota tim.

Pewawancara:

Tadi anda juga mengatakan bahwa budaya kerja di Indonesia berbeda. Misalnya, orang Indonesia tidak suka lembur dan tidak ingin bekerja pada akhir pekan. Hal seperti ini hampir tidak ada di Tiongkok. Apakah anda bisa menerima perbedaan ini?

Informan 1:

Mau tidak mau ya anda harus menerimanya. Karena anda bekerja di negara lain, maka anda harus menghormatinya. Ini bukan masalah menerima atau tidak menerima. Semua perusahaan Tiongkok yang ada di Indonesia pada dasarnya menghadapi situasi yang sama. Jadi karena semuanya sama, pada akhirnya saya merasa tidak masalah.

Pewawancara:

Jadi maksud anda, karena lingkungan perusahaan di Tiongkok memang seperti itu, sedangkan di Indonesia berbeda, mau tidak mau anda tetap harus menerimanya?

Informan 1:

Ya, betul.

Pewawancara:

Apakah anda pernah mengubah cara bekerja atau cara mengambil keputusan agar dapat menyesuaikan diri dengan budaya kerja di Indonesia?

Informan 1:

Iya, dulu kepribadian saya cukup terburu-buru. Dalam berinteraksi dengan bawahan, cara berbicara saya juga cenderung lebih tegas dan keras. Tetapi setelah datang ke Indonesia, saya menyadari dua hal. Pertama, saya tidak boleh terlalu terburu-buru. Kedua, saya tidak boleh terlalu keras terhadap bawahan. Karena jika terlalu keras, mereka mungkin akan memiliki pemikiran lain dan akhirnya memilih mengundurkan diri. Jika itu terjadi, akan sangat sulit mencari orang baru untuk menggantikan pekerjaan mereka.

Pewawancara:

Jadi anda harus lebih mengontrol diri sendiri, ya?

Informan 1:

Ya, harus mengendalikan emosi. Jadi terkadang sebenarnya saya benar-benar marah, tetapi tetap harus menahan diri dan tidak boleh terlalu keras. Yang paling penting tetap harus banyak berkomunikasi.

Pewawancara:

Menurut anda, apakah orang Indonesia lebih mudah memilih mengundurkan diri ketika mereka merasa tidak nyaman atau tidak bisa menerima suatu situasi? Sedangkan di Tiongkok orang-orang lebih mampu bertahan? Atau sebenarnya di Tiongkok juga sama?

Informan 1:

Kalau di Tiongkok, meskipun anda berbicara dengan nada yang lebih keras atau terkadang memarahi mereka karena marah, mereka tetap memiliki tekanan dan tanggung jawab yang harus dipikul. Mereka merasa bahwa pekerjaan tersebut memberikan penghasilan yang cukup baik. Selain itu, mereka memiliki tekanan seperti cicilan rumah, cicilan mobil, dan tanggung jawab keluarga. Karena itu mereka tidak berani dengan mudah mengundurkan diri. Walaupun tekanan pekerjaan sangat besar, mereka biasanya hanya bisa bertahan terlebih dahulu dan tidak berani sembarangan berhenti bekerja.

Pewawancara:

Jadi mereka masih memikirkan tekanan dari keluarga dan tanggung jawab lainnya, begitu ya? Lalu pada tahap seperti apa anda mulai merasa nyaman dan terbiasa bekerja di Indonesia?

Informan 1:

Saya merasa salah satu hal yang menyenangkan adalah pada akhir pekan tidak ada terlalu banyak urusan pekerjaan, sehingga saya memiliki ruang pribadi. Sebenarnya hal seperti ini cukup baik. Saya melihat kehidupan orang Indonesia tidak terlalu kompetitif, sehingga memiliki lebih banyak waktu bersama keluarga atau melakukan hal-hal yang mereka sukai. Misalnya, pada hari Minggu banyak orang Kristen pergi beribadah. Mereka memiliki kegiatan, budaya, dan aktivitas mereka sendiri. Saya merasa hal seperti itu cukup membuat orang rileks. Saat bekerja, kita fokus bekerja, dan saat beristirahat, kita benar-benar beristirahat.

Pewawancara:

Kalau begitu, setelah tinggal beberapa bulan atau satu tahun di Indonesia, kapan anda mulai merasakan kenyamanan seperti itu?

Informan 1:

Maksud anda setelah tinggal selama satu tahun?

Pewawancara:

Maksud saya, pada awal datang tentu anda merasa belum terbiasa. Tetapi kemudian anda mulai merasa nyaman dengan kehidupan di Indonesia. Kira-kira berapa lama waktu yang anda butuhkan? Apakah enam bulan, satu tahun, atau lebih lama?

Informan 1:

Menurut saya sekitar enam bulan. Setelah enam bulan, saya sudah cukup terbiasa dan merasa nyaman.

Pewawancara:

Ketika menghadapi kesulitan selama bekerja di Indonesia, bagaimana perasaan anda?

Informan 1:

Kalau menghadapi kesulitan, ya saya biasanya memendam dan mengatasinya sendiri. Kadang-kadang ketika sudah tidak sanggup menahan lagi, saya akan menangis. Biasanya pada malam hari, ketika tidak ada orang di sekitar. Menangis sebentar, lalu setelah itu rasanya menjadi lebih baik.

Pewawancara:

Oh, jadi pernah ada keadaan seperti itu juga ya?

Informan 1:

Iya. Namun setelah menangis, saya tetap harus melanjutkan pekerjaan. Jadi sedikit demi sedikit, kemampuan saya dalam menghadapi tekanan mental menjadi semakin kuat. Ketika sudah mengalami banyak hal, lama-kelamaan saya merasa bahwa semuanya tidak terlalu berat lagi.

Pewawancara:

Menurut anda, jika terjadi masalah dalam pekerjaan dengan karyawan, apa penyebab utamanya?

Informan 1:

Kalau masalah, sebenarnya tidak ada konflik yang terjadi secara langsung. Karena pekerjaan kami di bidang penjualan, kami merekrut berbagai macam orang. Proses wawancara biasanya dilakukan oleh bagian HR, jadi saya hanya mendapatkan informasi dari HR mengenai bagaimana orang tersebut dan apakah dia cocok atau tidak. Sebenarnya saya sendiri tidak terlalu mengenal mereka. Karena tidak begitu mengenal mereka, saya juga tidak tahu apakah mereka benar-benar mampu menjalankan pekerjaan tersebut. Ada orang yang setelah bekerja satu atau dua bulan merasa pekerjaannya terlalu sulit atau tekanannya terlalu besar, lalu memutuskan untuk keluar. Jadi tingkat keluar-masuk karyawan juga relatif cukup tinggi.

Pewawancara:

Di antara semua penyesuaian dan pengalaman yang pernah anda alami, pengalaman mana yang paling berkesan bagi anda?

Informan 1:

Pengalaman dalam berinteraksi dengan karyawan?

Pewawancara:

Ya. Maksud saya tantangan, kesulitan, atau masalah yang paling berkesan bagi anda.

Informan 1:

Saya rasa dalam berinteraksi dengan karyawan, yang paling penting adalah memahami bahwa setiap orang memiliki kepribadian yang berbeda. Ada karyawan yang membutuhkan dorongan dan motivasi. Misalnya, ada tenaga penjualan yang memerlukan dukungan atau penghargaan tertentu agar mereka bisa mencapai target. Ada juga karyawan yang tidak bisa ditekan terlalu keras. Dengan tipe seperti ini, kita harus lebih banyak berkomunikasi dan memberi mereka waktu. Ada juga karyawan yang sangat pintar. Cukup diberi arahan sedikit saja mereka langsung mengerti, bahkan ada yang tidak perlu banyak diberi tahu dan setiap bulan tetap bisa mencapai target. Untuk tipe seperti ini, kita cukup memantau mereka tanpa perlu terlalu mengawasi. Jadi menurut saya, di negara mana pun, setiap karyawan memiliki karakter masing-masing. Sebagai seorang pemimpin, kita harus menyesuaikan cara berinteraksi dengan kepribadian masing-masing orang. Walaupun ada kendala bahasa, karakter seseorang tetap bisa terlihat, atau kita juga bisa memahaminya melalui orang lain. Disini karakteristik orang Indonesia yang lebih ramah dan mudah berinteraksi cukup membantu saya. Hanya sayangnya, etos kerja mereka yang terlalu santai, cukup menjadi beban juga untuk saya.

Pewawancara:

Seberapa penting pengalaman bekerja di Indonesia bagi kehidupan anda?

Informan 1:

Maksud anda pengalaman kerja selama beberapa tahun ini?

Pewawancara:

Iya, betul.

Informan 1:

Tentu sangat penting. Pertama, pengalaman ini membuka wawasan saya. Saya bisa bekerja di negara lain. Misalnya ketika saya datang ke Bandung, kondisi pasar saat itu sebenarnya tidak terlalu baik. Tetapi melalui kerja keras bersama tim, kami berhasil meningkatkan penjualan sekitar 10%. Hal seperti itu memberikan rasa pencapaian tersendiri. Anda akan merasa bahwa ketika pertama kali datang, hampir tidak ada apa-apa, tetapi kemudian secara perlahan mulai memperoleh hasil. Selain itu, jika suatu hari saya kembali ke Tiongkok, pengalaman ini juga sangat berharga. Pengalaman menjadi kepala cabang di luar negeri, yang kurang lebih setara dengan memimpin sebuah wilayah atau provinsi, akan menjadi nilai tambah dalam riwayat karier saya. Pengalaman seperti ini dapat meningkatkan kualitas CV saya. Orang lain akan berpikir bahwa jika saya bisa bekerja dengan baik dalam situasi yang sulit di luar negeri, maka seharusnya saya juga mampu menjalankan pekerjaan dengan baik di tempat lain, baik di Tiongkok maupun di negara lainnya.

Pewawancara:

Apakah pengalaman ini kemudian memengaruhi cara anda bekerja atau cara anda berkomunikasi dengan orang lain? Termasuk ketika anda berinteraksi dengan sesama orang Tiongkok?

Informan 1:

Saya rasa, saya menjadi lebih santai. Saya tidak lagi terlalu terburu-buru atau terlalu mendesak untuk segera mendapatkan hasil, sehingga konflik besar dengan rekan kerja atau atasan juga bisa berkurang. Saya menjadi lebih rileks dan merasa bahwa selama sudah berusaha semaksimal mungkin, itu sudah cukup. Banyak hal sebenarnya tidak perlu terlalu dipaksakan.

Pewawancara:

Jadi pengalaman ini juga sedikit mengubah diri anda?

Informan 1:

Ya. Saya tidak lagi terlalu terburu-buru untuk mencapai target dan tidak lagi terlalu mudah merasa cemas karena berbagai hal.

Pewawancara:

Tadi anda juga mengatakan bahwa anda belajar bahasa Indonesia. Apakah kemampuan bahasa Indonesia yang anda pelajari membantu pekerjaan dan kehidupan anda di Indonesia?

Informan 1:

Ya, tentu membantu. Misalnya untuk percakapan sehari-hari yang sederhana. Ketika pergi membeli sesuatu, saya tidak lagi harus selalu ditemani asisten. Saya bisa pergi sendiri ke pusat perbelanjaan, membeli bahan makanan, atau berbelanja di supermarket. Untuk komunikasi sederhana sehari-hari, semuanya menjadi lebih mudah. Selain itu, saya juga bisa menjalin pertemanan dengan orang Indonesia di luar lingkungan kerja. Kami bisa saling berkomunikasi dan mengobrol. Jadi tentu saja kehidupan menjadi jauh lebih nyaman.

Pewawancara:

Setelah sekian lama bekerja di Indonesia dan memimpin karyawan Indonesia, menurut anda cara apa yang paling efektif dan paling membantu sehingga anda dapat bekerja dengan lancar dan bertahan di Indonesia?

Informan 1:

Menurut saya, yang pertama adalah harus ada aturan dan prinsip yang jelas. Karena siapa pun yang bekerja dalam sebuah perusahaan atau tim pasti membutuhkan aturan. Kita harus memberi tahu mereka apa yang boleh dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan. Ada prinsip-prinsip dasar yang tidak boleh dilanggar, misalnya menyalahgunakan keuangan perusahaan atau menjual barang milik perusahaan untuk kepentingan pribadi. Hal-hal seperti ini harus memiliki aturan yang jelas. Selain itu, perlu dibangun suasana di mana orang berani berbicara dan berani mengemukakan kesulitan yang mereka hadapi. Untuk mencapai target, mereka juga harus memiliki rasa urgensi agar mau bergerak dan bertindak. Menurut saya, suasana tim juga harus menyenangkan. Bisa bekerja bersama adalah sebuah kesempatan dan juga sebuah bentuk hubungan yang berharga. Dalam pekerjaan, tentu kita harus memiliki rasa tanggung jawab dan rasa mendesak untuk mencapai target. Tetapi di luar pekerjaan, kita juga bisa mengadakan berbagai kegiatan bersama atau aktivitas team building. Yang paling penting adalah menciptakan lingkungan kerja yang membuat semua orang merasa nyaman dan bahagia, tanpa intrik, tanpa saling menjatuhkan, dan tanpa perlu saling menjilat. Pada akhirnya, semua orang datang bekerja untuk mencari penghasilan, tetapi jika mereka juga bisa merasa senang dalam bekerja, maka tim tersebut akan bertahan lebih lama. Jika orang-orang bisa mendapatkan penghasilan yang baik dan sekaligus bekerja dengan bahagia, menurut saya tim seperti itu akan lebih langgeng dan stabil.

Pewawancara:

Kalau dibandingkan antara saat pertama kali datang ke Indonesia dan ketika anda sudah lama bekerja di Indonesia, apakah menurut anda para karyawan sudah lebih menerima anda dan pekerjaan juga menjadi lebih lancar?

Informan 1:

Saya merasa bahwa sejak pertama datang hingga sekarang, semuanya menjadi semakin lancar. Komunikasi dengan mereka juga semakin mudah, karena saya sudah lebih memahami budaya mereka dan karakter masing-masing orang. Karena sudah bisa menyesuaikan diri dengan kondisi setempat, semuanya menjadi lebih lancar. Saya juga perlahan-lahan mulai menyatu dengan budaya di sini dan memiliki beberapa teman. Seiring berjalannya waktu, semuanya semakin baik, dan kinerja penjualan kami juga semakin meningkat.

Pewawancara:

Walaupun anda bekerja di Indonesia, apakah anda masih mempertahankan budaya kerja dari Tiongkok?

Informan 1:

Ya. Salah satunya adalah perencanaan kerja. Kami memiliki target bulanan, kemudian ada laporan harian, laporan mingguan, dan laporan bulanan. Selain itu, kami juga memiliki rapat rutin. Ada rapat mingguan dan rapat bulanan yang tetap dilaksanakan. Hal-hal seperti ini merupakan cara manajemen yang saya bawa dari Tiongkok, dan semuanya tetap diterapkan.

Pewawancara:

Dengan cara kerja yang anda terapkan, yang pada awalnya berasal dari budaya kerja Tiongkok namun kemudian disesuaikan dengan budaya kerja Indonesia, apakah anda merasa telah membantu perkembangan karyawan sehingga mereka dapat bekerja dengan lebih baik?

Informan 1:

Saya merasa tentu ada bantuan yang saya berikan. Menurut saya, kita harus membantu mereka bersama-sama. Saya masih ingat ada seorang karyawan penjualan di Semarang. Dia bekerja dengan sangat keras dan rajin mengunjungi pelanggan, tetapi atasannya sebelum saya mungkin tidak mengetahui kesulitannya atau tidak memberikan sumber daya yang cukup. Akibatnya, sangat sulit baginya untuk menjual produk di wilayah tersebut dan mendapatkan pesanan dari pelanggan. Kemudian saya sering turun lapangan langsung bersamanya, memberikan semangat dan berdiskusi tentang bagaimana cara mengembangkan toko ini atau bagaimana menangani toko yang lain. Perlahan-lahan dia menjadi lebih percaya diri dan mulai berani mengemukakan ide-idenya sendiri mengenai apa yang harus dilakukan. Sedikit demi sedikit, penjualannya juga semakin meningkat. Jadi menurut saya, pertama-tama kita harus memberikan target kepada mereka. Tetapi setelah target diberikan, kita juga harus mendampingi mereka, memahami kesulitan yang mereka hadapi, serta memberikan bantuan dan dukungan yang mereka butuhkan. Kita harus membuat mereka merasakan bahwa mereka tidak berjuang sendirian, melainkan memiliki tim yang mendukung mereka. Dengan begitu mereka akan semakin percaya diri. Itu juga saya berlakukan untuk karyawan divisi lain selain penjualan. Setelah memiliki rasa percaya diri, mereka akan lebih bersemangat mengunjungi lebih banyak toko dan menawarkan produk kami kepada lebih banyak pemilik toko. Mereka akan merasa bahwa pekerjaan tersebut merupakan sesuatu yang menyenangkan. Dengan cara seperti itu, mereka akan berkembang menjadi semakin baik.

Pewawancara:

Tadi itu pandangan anda terhadap karyawan. Kalau sekarang saya bertanya tentang diri anda sendiri, apakah anda merasa sudah benar-benar menguasai dan terbiasa dengan lingkungan kerja di Indonesia? Apakah sekarang anda sudah sepenuhnya beradaptasi dengan lingkungan kerja di Indonesia?

Informan 1:

Kalau sekarang, saya merasa sudah sangat beradaptasi. Saya juga sangat menyukai lingkungan seperti ini.

Pewawancara:

Mengapa anda merasa sudah sangat terbiasa? Mengapa anda merasa sudah benar-benar beradaptasi?

Informan 1:

Karena hidup manusia bukan hanya tentang pekerjaan, tetapi juga tentang kehidupan di luar pekerjaan. Sekarang bahkan di Tiongkok juga mulai muncul gerakan menolak budaya kerja yang terlalu kompetitif. Tidak semua hal harus selalu dikejar secara ekstrem, karena orang juga membutuhkan kehidupan pribadi. Menurut saya, orang Indonesia memiliki pola pikir yang lebih

tenang. Mereka cenderung menjalani hidup apa adanya. Jika memiliki uang, mereka akan makan enak dan menikmati hidup. Jika uang habis, mereka akan bekerja dan mencarinya lagi. Dibandingkan dengan orang Tiongkok, menurut saya keinginan orang Tiongkok terlalu besar. Misalnya ingin memiliki rumah yang besar atau mobil mewah. Hari ini menghasilkan sepuluh ribu, besok sudah ingin menghasilkan seratus ribu. Keinginan yang terlalu banyak membuat semua orang merasa sangat lelah, sehingga tekanan terhadap tubuh dan mental menjadi sangat besar. Akibatnya muncul berbagai masalah seperti sulit tidur dan kondisi kesehatan yang menurun. Sedangkan orang Indonesia lebih mudah merasa puas dan karena itu mereka lebih mudah merasa bahagia. Ketika bahagia, kualitas hidup mereka juga menjadi lebih baik, dan mungkin kesehatan mereka juga lebih baik karena tidak terlalu banyak tekanan.

Pewawancara:

Sampai sekarang, apa tantangan terbesar yang masih anda hadapi dalam pekerjaan di Indonesia?

Informan 1:

Tantangan terbesar masih berkaitan dengan pekerjaan. Target selalu meningkat setiap tahun, sehingga kami harus terus mencari titik terobosan agar bisa berkembang lebih baik. Misalnya dalam proyek AC untuk sektor engineering. Kemampuan profesional kami di bidang ini masih belum cukup, dan jumlah saluran pemasarannya juga masih terbatas. Padahal segmen proyek ini memiliki keuntungan yang lebih tinggi dan nilai penjualan yang besar. Dalam bidang ritel, kami sudah memiliki cakupan pasar yang cukup luas, tetapi untuk sektor proyek kami masih relatif lemah. Jadi bagaimana mengembangkan sektor ini menjadi tantangan yang sangat besar.

Pewawancara:

Jika ada orang Tiongkok yang ingin datang bekerja di Indonesia, berdasarkan pengalaman anda, apa saran yang akan anda berikan?

Informan 1:

Menurut saya, yang pertama adalah harus menghormati budaya negara lain, termasuk budaya dan kepercayaan agama mereka. Indonesia memiliki banyak agama, sehingga setiap orang memiliki keyakinan yang berbeda. Kepercayaan agama merupakan sesuatu yang tidak bisa diabaikan demi pekerjaan, jadi hal pertama yang harus dilakukan adalah menghormati hal tersebut. Kedua, kita harus berusaha menciptakan lebih banyak nilai bagi tim dan membantu mereka memperoleh penghasilan yang lebih baik. Kita harus menciptakan nilai bagi diri sendiri dan bagi tim, sehingga anggota tim bisa mendapatkan pendapatan yang lebih baik dibanding sebelumnya. Ketiga, jangan membawa budaya kerja yang terlalu kompetitif atau sikap yang terlalu keras dari Tiongkok ke Indonesia. Kita harus lebih tenang, lebih seimbang, dan lebih banyak berkomunikasi. Menurut saya bahasa Indonesia relatif mudah dipelajari. Sebisa mungkin, sediakan waktu untuk belajar bahasa Indonesia. Dengan begitu, komunikasi dengan para karyawan akan menjadi jauh lebih baik. Yang terpenting juga adalah belajar bahasa Indonesia dengan baik.

Pewawancara:

Jadi kemampuan bahasa tetap sangat penting, ya?

Informan 1:

Betul. Karena sebagian besar karyawan tidak menguasai bahasa Inggris dan juga tidak dapat mengekspresikan diri dengan sangat tepat. Oleh karena itu, tetap harus belajar bahasa Indonesia dengan baik.

Pewawancara:

Kalau untuk perusahaan Indonesia yang ingin merekrut orang Tiongkok, apakah anda punya saran?

Informan 1:

Kurang lebih sama. Orang Tiongkok yang datang bekerja di Indonesia tetap harus secepat

mungkin mempelajari bahasa setempat. Menurut saya, sebagai orang Tiongkok yang bekerja di perusahaan Indonesia, kita harus menjaga hubungan yang baik dengan semua orang, lebih banyak berinteraksi dengan orang Indonesia, dan menghormati budaya mereka.

Orang Indonesia pada dasarnya cukup ramah dan tidak menyukai pertengkaran atau konflik. Karena itu, kita sendiri juga harus memiliki pola pikir yang benar. Jangan berpikir bahwa karena saya orang Tiongkok dan mereka orang Indonesia, maka saya lebih unggul. Kita harus menghormati setiap individu dan memperbanyak komunikasi.

Pewawancara:

Pertanyaan terakhir, Ms. Informan 1. Jika anda diminta menggambarkan proses adaptasi selama bekerja di Indonesia hanya dengan satu kalimat, bagaimana anda akan meng gambarkannya?

Informan 1:

Proses adaptasi di Indonesia? Saya rasa dimulai dari kebingungan dan ketakutan, kemudian beradaptasi, dan akhirnya menjadi menyukai kehidupan di sini. Ya, seperti itulah.

Pewawancara:

Baik, kalau begitu wawancara kita sampai di sini. Terima kasih telah meluangkan waktu hari ini, Ms. Informan 1.

Informan 1:

Sama-sama, tidak masalah. Saya senang jika bisa membantu kamu.

Pewawancara:

Maaf, Ms. Informan 1. Ternyata masih ada beberapa hal yang perlu merepotkan Anda untuk membagikannya lagi. Saya benar-benar minta maaf karena harus mengganggu Anda lagi.

Informan 1:

Tidak apa-apa, tidak apa-apa. Silakan katakan! Kalau masih bisa saya ceritakan, saya akan menceritakannya kepada Anda.

Pewawancara:

Sebagai seorang ibu, ketika pertama kali datang ke Indonesia, itu merupakan keputusan yang sangat tidak mudah, bukan?

Informan 1:

Tentu saja. Awalnya saya juga tidak ingin meninggalkan anak saya. Namun, demi memberikan kehidupan yang lebih baik kepada anak saya, saya juga tidak mempunyai pilihan lain. Persaingan di Tiongkok pada waktu itu terlalu ketat. Saya juga sudah berusaha mencari kesempatan yang lebih baik di Tiongkok, tetapi pada saat itu memang tidak ada kesempatan yang lebih baik daripada di Indonesia. Jadi, pada akhirnya saya memutuskan untuk tetap datang ke Indonesia.

Pewawancara:

Benar-benar tidak mudah, ya. Kalau begitu, anak Anda berusia berapa tahun?

Informan 1:

Ketika saya meninggalkan Tiongkok, usianya baru tiga tahun. Sekarang dia sudah berusia sembilan tahun.

Pewawancara:

Kalau sekarang, siapa yang merawat anak Anda?

Informan 1:

Bersama ayahnya. Sebenarnya, saya dan ayah anak saya juga sudah bercerai. Setelah berpisah, kami berdua sudah sepakat untuk memberikan pendidikan dan kehidupan yang lebih baik kepada anak kami. Jadi, pertama, kalau kami berdua sama-sama bekerja, pendapatan kami dapat digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Kedua, setelah bercerai, bagaimanapun saya juga membutuhkan pendapatan yang baik dan hanya bisa mengandalkan diri sendiri. Jadi, ketika mencari pekerjaan di Tiongkok, ada lebih banyak hal yang harus saya pertimbangkan. Pada akhirnya, tidak peduli sesulit apa pun, saya tetap memutuskan untuk datang ke Indonesia.

Pewawancara:

Oh, begitu, ya? Kalau Anda bersedia menceritakannya, kapan Anda bercerai dengan ayah anak Anda? Apakah karena perceraian tersebut Anda memutuskan untuk mencari pekerjaan? Namun, sekali lagi, hanya jika Anda merasa nyaman untuk menceritakannya.

Informan 1:

Kira-kira ketika anak saya berusia dua tahun. Benar, sebenarnya alasan utamanya juga karena perceraian. Oleh karena itu, saya harus mencari pekerjaan.

Pewawancara:

Apakah biaya hidup di Tiongkok sangat tinggi?

Informan 1:

Sangat tinggi. Terlebih lagi, pada waktu itu saya adalah seorang ibu yang sudah tiga tahun tidak bekerja. Mencari pekerjaan yang baik di Tiongkok merupakan hal yang sangat tidak mudah.

Pewawancara:

Sebenarnya, pada waktu itu Anda memutuskan datang ke Indonesia karena sulit mendapatkan pekerjaan atau karena sudah mendapatkan pekerjaan, tetapi pendapatannya tidak sesuai dengan yang Anda inginkan?

Informan 1:

Kedua aspek itu ada. Kesempatan kerjanya tidak banyak. Walaupun ada, pendapatan yang dapat mereka berikan juga tidak bisa mencapai persyaratan saya.

Pewawancara:

Kalau begitu, bolehkah saya menanyakan pertanyaan yang agak sensitif? Namun, tergantung apakah Anda bersedia menjawabnya atau tidak.

Informan 1:

Pertanyaan apa?

Pewawancara:

Anda harus meninggalkan anak dan datang ke Indonesia, salah satu pertimbangannya juga karena pendapatan, bukan? Kalau begitu, bolehkah saya bertanya, pada saat itu berapa pendapatan yang dapat mereka berikan kepada Anda di Tiongkok dan berapa pendapatan Anda di Indonesia, sampai membuat Anda bersedia mengambil keputusan yang sangat tidak mudah, yaitu meninggalkan anak dan datang ke Indonesia?

Informan 1:

Hahaha, bagaimana mengatakannya, ya? Pokoknya, di Indonesia saya bisa mendapatkan gaji puluhan juta, kemudian masih ada komisi. Ketika target komisinya sangat tinggi, saya bisa mendapatkan beberapa kali lipat dari gaji. Kalau di Tiongkok, yang dapat mereka berikan kepada saya mungkin dihitung-hitung hanya sekitar setengah dari pendapatan saya di Indonesia. Namun,

pada waktu itu saya juga sudah tiga tahun tidak bekerja dan saya juga seorang ibu. Mereka tidak bisa memberikan gaji yang begitu tinggi kepada saya, dan saya juga bisa memahaminya. Jadi, walaupun saya memiliki banyak kekhawatiran untuk datang ke Indonesia, saya harus memastikan terlebih dahulu bahwa rencana ini benar-benar sepadan.

Pewawancara:

Kalau begitu, seandainya pada waktu itu Anda tidak datang ke Indonesia dan mengambil kesempatan kerja yang ada di Tiongkok, apakah pendapatan tersebut tidak dapat mencukupi biaya hidup Anda di Tiongkok?

Informan 1:

Hal itu memang tidak dapat saya pastikan. Kalau saya tidak mempunyai anak, mungkin saya masih bisa mencukupinya meskipun pas-pasan. Namun, saya harus mempertimbangkan kebutuhan anak saya, sehingga menurut saya pendapatan tersebut tidak cukup.

Pewawancara:

Iya, iya. Lalu kalau berbicara mengenai kekhawatiran Anda, kan Anda pernah mengatakan bahwa peristiwa anti-Tionghoa pada tahun 1998 membuat Anda khawatir untuk datang ke Indonesia. Orang tua Anda juga demikian. Pada saat itu, bagaimana Anda meyakinkan mereka?

Informan 1:

Itu juga merupakan tugas yang sangat besar. Pada waktu itu, orang yang memberikan kesempatan kerja di Indonesia kepada saya adalah mantan atasan saya. Sebelum memutuskan datang ke Indonesia, saya banyak berkomunikasi dengannya. Dia sudah lebih dahulu datang ke Indonesia. Jadi, saya memintanya mengirimkan beberapa foto ketika bekerja di Indonesia untuk membuktikan bahwa bekerja di Indonesia itu aman. Foto-foto tersebut juga saya perlihatkan kepada orang tua saya. Kemudian, mereka juga memahami keadaan saya. Mereka juga mengetahui bahwa kesempatan kerja di Tiongkok sudah tidak banyak. Jadi, mereka menyetujui saya datang. Namun, selama satu bulan pertama, setiap hari saya harus mengirimkan video dan foto kepada mereka agar mereka mengetahui bahwa saya baik-baik saja dan aman di sini.

Pewawancara:

Oh, oh. Benar-benar tidak mudah, ya. Kalau dengan anak Anda, tentunya Anda juga sering berkomunikasi dengannya, bukan?

Informan 1:

Tentu saja. Setiap hari saya harus menelepon atau melakukan panggilan video dengannya. Setelah pulang kerja saya harus meneleponnya, dalam perjalanan menuju tempat kerja juga harus meneleponnya. Pokoknya, ketika ada waktu luang, saya akan meneleponnya. Bagi saya, dia tetap merupakan orang yang paling penting.

Pewawancara:

Kalau untuk rencana Anda selanjutnya bagaimana? Apakah Anda pernah berpikir untuk membawa anak Anda ke Indonesia?

Informan 1:

Sejujurnya, sampai sekarang saya belum mempunyai pemikiran tersebut. Saya merasa bahwa membawa dia ke Indonesia sama saja dengan memaksakan sesuatu kepadanya. Jadi, mungkin ke depannya saya yang akan kembali ke Tiongkok demi dia, tetapi saya masih belum mengetahui kapan waktunya.

Pewawancara:

Baik, Ms. Informan 1. Terima kasih karena hari ini Anda bersedia meluangkan waktu untuk membagikan cerita Anda.

Pewawancara:

Tidak apa-apa, tidak perlu terlalu sungkan.

TRANSKRIP WAWANCARA INFORMAN 2

BAHASA ASLI, BAHASA MANDARIN

Jenis Kelamin	: Laki-Laki
Usia	: 34 tahun
Jabatan Terakhir	: Product Manager
Durasi Kerja di Indonesia	: Sekitar 10 tahun

采访者:

那就今天真的麻烦你了，Mr. 受访者 2。所以说，我今天采访你主要的目的就是因为我在现在的论文是关于中国人在印尼工作的经验，就是分享这个经验的。因为你们中国人的话，你们是外国人，中国人，然后来印尼工作当然会遇到很多问题嘛，就是语言问题啊、工作文化啊、工作习惯啊，这个还是会遇到嘛。那你们是怎么面对这些事情，怎么面对这些问题，关于这个事情。那我开始咯。那麻烦你介绍一下关于你自己吗？

受访者:

哦，原来今天有那么认证，哈哈。

采访者:

看你怎么方便回答的，可是我希望今天你可以真心话地跟我说。就是我当成我是你的朋友，然后我们来聊天嘛，来分享你的经验这样子。比如分享一下来印尼之前是做了什么工作的。

受访者:

OK, 那我把我的故事开始分享给你。我从毕业到现在有四份工作经历，总共十一年的时间。其中有三份都是在 electronics，就是家电公司。然后最近一份工作，现在还在职的，就是卖 drone 的。我在第一份工作做了两年，然后我去印尼也是在那家公司的第二年，工作的第二年去的印尼。当时在三宝垄待了一年。后面就去了其他公司，在那家干了四年半的时间做分公司经理，有在三宝垄，也有在万隆，也有在雅加达。雅加达时间没有很久。然后有搬到其他公司的话是两年，一年是在中国，一年是在雅加达。然后在有搬到其他公司，到现在一直在印尼，做 Product Manager。后来前前后后在印尼十年嘛。

采访者:

然后你以前来印尼之前，也是做经理之类的吗？

受访者:

以前我还在中国，最后一位的岗位也是已经做经理的。

采访者:

所以说你也有下面的员工嘛。虽然在印尼，不光是在中国，来印尼之前你也是做经理之类的话，你有下面的员工嘛。

受访者:

对。

采访者：

那你以前为什么选择，就是为什么你要接受这个到印尼来工作的机会呢？为什么愿意离开中国来印尼呢？

受访者：

第一个是觉得能出国挺好玩。第二个的话，就是出国的话会有额外的 bonus，就是会有额外的 allowance，所以我觉得可以去试一下。

采访者：

那如果能分享的话，我可以问关于你的收入吗？其实印尼和中国差很多吗？哈哈。

受访者：

哇，是很敏感的问题啊。

采访者：

因为我真的很好奇，你可以那么拼了命来印尼，其实收入是多少。

受访者：

好啦，我告诉你。我工资是三十条印尼盾，不算提成。这提成是不一定。如果我们本月目标达到高，就能拿到几百条了。在我以前在中国的公司，我不能说是多少，不过差的蛮多。

采访者：

所以说你来印尼确实是收入的关系吗？

受访者：

不光收入，还觉得是一个比较好玩的 experience。之前没有出过国，然后觉得有机会去出国，还是想试一下，去看一看。

采访者：

所以不就是关于经济的关系吗？还是要找其他经验嘛？

受访者：

对。

采访者：

那你来印尼之前的话，你想到的印尼这个国家是怎么样的国家呢？就大概有什么样的环境呢？

受访者：

没有什么太多的印象，就是感觉华人比较多，然后经济好像没有那么发达，其他的没有。

采访者：

所以还是你觉得，那个时候在印尼工作和在中国工作的话，在印尼会比较不复杂吗？比中国比起来的话，不会那么复杂这样的感觉吗？有这样的想法吗？

受访者：

对，确实有这个想法。

采访者：

那你第一次决定要来印尼工作的时候，你是有什么样子的想法呢？

受访者：

第一次决定来印尼的时候，就觉得很好玩，然后能多赚点钱，也没想太多就来了。

采访者：

OK，然后你第一次来印尼那个时候，你觉得工作环境是怎么样？像你第一次来的时候，你的工作环境是像你想象的一样吗？

受访者：

完全不一样。

采访者：

完全不一样，是什么不一样的呢？

受访者：

在中国的话，我们上班，因为公司属于那种大公司，就是公司还算大一点的公司。我们平常上班的话，大家都会在那种建筑物很高的 office 上班，然后都会比较……就像电影里面看到的，大家穿得都很正式啊，然后上班的工作地方也都很正式，很 official。印尼的话，第一个就是没有那么多的高楼。尤其我第一次工作在三宝垄，就是没有工作在那种很高的 office 里面。然后大家的穿着啊，大家的风格啊，就没有那么 official，所以我觉得跟中国很不一样。

采访者：

那后来呢？你那个时候是怎么样呢？

受访者：

那还能怎么样啊，哈哈哈。我也不可能只是因为工作环境，就回中国啊。就只能接受。毕竟我也已经到印尼了。反正对我来说这也不是重点的，这不是很大的问题。不管工作环境是怎么样，我还有很多任务要达成的。

采访者：

那你第一次来的时候，你会讲印尼文吗？

受访者：

完全不会，我英文也不好。

采访者：

那你第一次来的那个时候，对语言的问题的话，你是怎么面对这个问题？

受访者：

一个是学英文，另外一个就是找翻译。

采访者：

可是你第一次来的时候，你一上班就有翻译了吗？

受访者：

有，有翻译。可是那个翻译不是中国的翻译，不是讲中文的翻译，是我讲英文，他把我翻译成印尼文这样的，不是中文翻译成印尼文这样。可是后来有找会讲中文翻译。

采访者：

那会帮助吗？还是会有困难那个时候？

受访者：

比较困难。因为我刚去印尼的时候英文不好，所以只会一些很简单的英文。然后讲 business 的时候就会有一点难，因为我英文不好，然后他又只会听得懂英文，再翻译成印尼话，这样就很难，他不会讲中文。

采访者：

那这个会影响到你的工作效率吗？工作效果会有影响吗？

受访者：

会，会，会，会。

采访者：

那你是怎么面对呢？你还是要达到工作任务，就还是要达到目标。那如果你到下面的人还是会发生这个困难的话，你是怎么面对那个时候？

受访者：

刚开始去的时候就没办法，就是第一年在印尼工作的时候，是真的没有办法。困难是很大的，所以就只能经常有客户 complain 啊，说大家在开会的时候听不懂，在聊天的时候听不懂。但是那时候就因为只能找到讲英文的助理或者是翻译，就没有办法，所以就很难，第一年就很难。第一年就是非常难的一段时间。后来搬到其他公司，他们给我中文翻译，这个好一点了。不过中文能力也没那么好。做着做着，人都离职了。换了新人中文能力比较好，那个时候我的工作也才能做的比较好。

采访者：

那你第一次来印尼的时候，第一次发现的文化区别是什么？

受访者：

因为印尼是穆斯林国家，所以穆斯林国家的话，大家在讲话的方式上会比较 peace 一点，也比较和平一点，说话的方式也比较轻松。然后吃饭啊、聊天啊，包括大家想事情的方式，其实都不太一样。

采访者：

那你在印尼作为一个经理，刚开始工作的时候，跟员工的关系大概是怎么样的？

受访者：

关系还好。因为我们有自己的 branch，有自己的 office，然后有自己的员工。所以可能很多人不会讲英语，但是会讲最简单的英语。我们的关系还是比较好，因为印尼人都比较友好，也比较简单。我们工作之外会一起吃饭，工作之外会一起踢足球，所以关系还蛮好的，关系还挺好的。

采访者：

那如果你们比如说一起出去的时候，你们是用什么语言来沟通呢？

受访者：

有一些人就只会讲一些简单的英语，就只讲英语。然后有一些人他完全不会讲英语，就用 Google Translate。

采访者：

那你在印尼的时候，什么事情最让你感到一个文化冲击的，就是到了印尼之后比较让你吓到的那种？

受访者：

文化冲击是吧？我想一下啊。就可能是……第一次来的时候，就是印尼人要做礼拜，中午和晚上的时候要做礼拜。因为之前在中国从来没见过，我觉得那个对我的冲击还蛮大的，就是不一样的文化。

采访者：

那这个也会影响到你的工作效率吗？

受访者：

会的，会的。那个时候员工就会经常开会，开着开着，或者在上班，然后就要去礼拜。晚上要礼拜，然后尤其礼拜五的时候，他们礼拜的时间会更久嘛。那个时候第一次的时候，我觉得蛮影响效率的，很多客户也是一样的。

采访者：

后来呢？后来习惯吗？

受访者：

后来我觉得习惯了，就还好，后面就 OK 了。

采访者：

那你在印尼的时候，你觉得最常常发生的困难和挑战是什么？就是除了礼拜这个文化之外，还有其他事情吗？最常常发生的困难。

受访者：

肯定是其他的事情。第一个，对我来讲最难的肯定是吃饭。因为我自己本身胃不太好，然后我又比较挑食，不是说所有的 food 都能吃。然后对我来讲最难的就是饮食。所以我刚去印尼的时候，我曾经基本上每一天都只吃 KFC 和麦当劳。

采访者：

那这样会吃你的嘛。

受访者：

因为我坦白讲，我不太知道哪里有可以吃的 Chinese food。那个时候没有很多 Chinese food，然后本地人的菜，坦白讲，我也没有很喜欢吃。所以对我来讲，最大的挑战和难点就是在饮食，就是吃的方面。十年前在三宝垄没有这么多中国餐厅。所以我那个时候刚去的时候，就是 KFC、麦当劳，中午 KFC，晚上麦当劳，然后天天都是炸鸡、炸鸡、炸鸡。

采访者：

那现在呢？已经开始适应印尼味道吗？

受访者：

其实还是没有。因为这关于我胃的问题，所以我到现在最安全就是找中餐货西餐。印尼餐我还是不太适合。

采访者：

还是很辛苦的。那如果工作方面呢？你觉得最常常发生的困难和挑战是什么？

受访者：

我觉得，坦白讲，大家有点懒。

采访者：

没关系，就是我想要听的就是这个，我想要听的就是这个。因为是你的真心话嘛

受访者：

我觉得本地人有点懒。不会像.....你知道中国人很爱工作嘛，而且工作很努力、很认真。本地人的话，就会有点懒。所以我觉得大家的工作 culture 也不一样。印尼人比较就是.....对吧？做做就差不多了。但中国人的话，就是想百分之百做好，然后努力什么的。但本地人可能就觉得差不多就好了，然后差不多就要回家，差不多我钱赚得差不多也 OK，是吧？我没有想要那么高的目标啊，或干嘛的。完全不一样的东西，所以那个也蛮挑战的，说实话对我来说就会有点懒。

采访者：

就这个懒，你说懒的是，就是为了.....就像你说的，他们不想百分之百地达到目标，还是也有其他原因让你有这样的想法？

受访者：

有其他情况。他们不想加班啊，然后周末不想工作啊，大家经常会找理由请假啊，就说不想上班，他就不会上班。然后就是没有那么强的目标感，就说我一定要百分之百，我一定要怎么样怎么样怎么样，就是比较懒多一点。

采访者：

那中国的工作文化是很严格吗？这种问题的话，你在中国不会遇到吗？

受访者：

比较少。因为中国压力很大，然后中国人的工作文化里面，大家都会比较努力。但是这个努力也有点 over 了，就是有点过了。你知道中国人很 work hard，所以大家就会有不一样的工作文化和风格。

采访者：

那工作方面的话，就是关于你要和印尼人工作嘛，你每天要跟印尼员工工作，你觉得最大、最难的是哪个问题？挑战最大的是什么？

受访者：

我觉得最难的是，你很难用钱去鼓励他，让他多干，你懂我的意思吗？比如中国人，就是我给你很高的钱，然后你去做，然后你要做什么什么的，中国人基本都会去做。但印尼人，

你说我给你做了，然后你能达到什么什么什么……我觉得很多人他是没有这样的 power 的。这是最大的不一样。就是你很难用利益，就是 benefit 的东西去让他多干，或者是干好，因为他其实没有那么 care。

采访者：

所以说你觉得最大的挑战，就是很难鼓励他们。虽然用钱，但是效率没有那么多高，是这样的意思吗？那当一个领导的话，你当然要对员工下达指令嘛。那对不会说中文的员工，你是用什么方式下达指令的？尤其是如果你旁边没有翻译，或者翻译不能像你要求的那样解释清楚。

受访者：

后面我就会讲印尼话了。刚开始的时候就讲最简单的英文，要么就是 Translate。就是一开始的时候，如果翻译没有翻译完整，我就会讲英文。但英文也不是很好，就是最简单的英语。然后如果英语再讲不通，就可能用 Google Translate 这种。

采访者：

那有没有发生过误会呢？你交代他们，他们收到这个交代的时候，有发生过误会吗？

受访者：

蛮多次的，蛮多次的。

采访者：

那你可以分享一下吗？比如说是怎么样的情况吗？

受访者：

就是跟客户、跟一些客户去聊一些政策的东西。比如我们会做一些 sell-in 的简奖励，但是因为那个奖励要他达到什么样的目标，然后才做到什么样嘛。但是因为 miscommunication 的问题，会经常出现说他的 target 和我们要的 target 不一样，以及客户觉得他达到那个奖励的方式，和我们想要给他的方式不一样。一开始蛮常见的。

采访者：

这个的话是因为员工对客户解释错了吗？

受访者：

对。

采访者：

后来为了解决这个问题的话，你是怎么做？

受访者：

我就学印尼话了嘛。

采访者：

不过你刚开始来印尼的时候，你还不会讲印尼话嘛。后来你觉得，你有这个感觉，我要学印尼文。这个的话是什么时候？比如说来半年后啊，或者来一年后啊，是多长时间之后觉得你需要这个能力？

受访者：

我来印尼的第三年吧

采访者：

后来你觉得你可以沟通的话，是需要多长时间来学呢？

受访者：

我倒没有去正式的学校学。基本都是跟客户的沟通啊，跟 sales 的沟通啊。反正一年以后差不多，因为印尼语也没有很难。所以在我去印尼的第四年，在我基本上就可以跟我们自己的员工和客户讲印尼话了。

采访者：

那你觉得在和印尼员工搞关系的时候，最大的困难是什么？当一个中国领导嘛，当一个中国领导的话，你觉得在印尼，和印尼员工、客户建立关系，最大的困难是什么？

受访者：

我觉得就是 style 的问题。你会发现很多中国的领导，如果他没有很外向，因为印尼人你知道，他很喜欢开玩笑，然后性格也会比较友好。但是你知道，中国人的 style 就是会严肃一点，然后严厉一点，严格一点。如果中国人的 style 很严格，本地员工又是那种没有那么严格的风格，大家就会经常起矛盾，对吧？

采访者：

OK，那你在印尼，有没有和印尼员工工作的时候发生过大问题啊？比如说大问题到吵架啊，或者发生比较严重的问题，就是一些不太正常的情况，有发生过吗？

受访者：

其实有。

采访者：

那个时候为什么吵架呢？

受访者：

那时候好像是因为……他觉得我没有给他很多的 support 吧。他觉得……我现在想起来啊，应该是没有给他很多的 support。他觉得我的 idea 跟他的 idea 不一样，所以大家就会有一些他不爽的地方。

采访者：

后来是怎么解决这个问题呢？后来是谁先……是谁先说服谁的？还是就这样和好了？

受访者：

也没有。我觉得倒不是吵架或怎么样，我们也没有说真的吵架。只是说大家在工作上的时候，没有那么一样的目标。解决的话，就是那个时候一点一点地，更多地 communication。那就更多沟通吧。不是说我先，还是他自己先。大家其实都有在更多地 communication。甚至不止工作啊，私下大家还可以吃个饭啊，聊聊天，到底是什么情况啊。然后去见客户的时候，大家可以聊天，或者怎么样。就是 step by step，其实会更有 chemistry。

采访者：

那对你来说，让你很难适应的，让你很难适应的印尼人工作习惯是什么？就是让你比较吓到，就为什么他们有这种习惯？

受访者：

就是我刚提到的，比较没有那么 aggressive，没有那么 aggressive。比较难去 push 他们去做一些什么事情，很难。有点懒。

采访者：

那你在印尼的时候，你有没有曾经觉得沮丧、困惑或压力的？能分享一下吗？

受访者：

我先像一下。还是你可以再解释一下你说的比如是什么情况。

采访者：

就比如说，你晚上的时候，因为压力很大，就有很多工作嘛，然后你可能会觉得压力很大，就不适应什么什么的，然后你偷偷哭啊，有这个事情吗？

受访者：

哦，我觉得最难的时候应该是在我在印尼做的第二份工作，在这家刚开始做的时候压力很大。因为那个时候，做我之前的 Branch Manager，就是我替代了一个很厉害的一个人人。然后我那个时候我没记错的话，我大概还 25 岁左右，也没有太多的经历，就没有太多的 experience。我觉得比如像业务啊，像办公室的 office staff 啊，其实都没有很服气我。我觉得那个刚开始是最难的。因为确实很年轻，也不认识客户。然后客户也觉得，比如说，以前的经理很好啊。为什么换我呢？我觉得是这样的。这个可能是那个时候，对我来讲最大的 challenge。对，最难的时候。就很难，因为他们会去做比较，会做 compare，会做我跟之前那个人的 compare。然后我那时候年纪又轻，又什么都不懂，所以很多人也不是很服气。对吧？那个时候很多员工也不是很服气，说为什么我可以做 Branch Manager，可以去做他们的领导。对。

采访者：

那那个时候你是怎么说服他们？那你那个时候是怎么让他们相信你，你也输不了以前的经理呢？

受访者：

那个时候主要还是我们的 achievement 吧。就是跟他们一起跑。因为一开始我确实不懂，所以一开始的时候就是去跑客户，然后先学习，先知道客户的情况、市场的情况、team 的情况。然后慢慢地有了自己的想法。我把我的想法说出来之后，确实有帮助到他们。我觉得慢慢地他们才信服，他们才服气。

采访者：

所以说还是要了解团队的嘛。

受访者：

对。然后最后我们的 achievement 又很好，我们的达成又很好，所以慢慢地就 OK 了，就有 chemistry 了。

采访者：

那在你觉得中国和印尼工作文化很不一样的时候，你平常会怎么面对的？

受访者：

适应印尼文化？

采访者：

就中国和印尼的工作文化，你有觉得还是不一样嘛。那你平常是怎么面对的？

受访者：

我就去适应印尼的工作文化。第一个，我觉得中国人做得不太好的一点就是，没有很 respect。就是大家没有从心里面去 respect 印尼的文化。所有的事情，其实还是都是用中国人的思维、中国人的 style 去做事。但慢慢地你会发现行不通嘛。所以就一定要用印尼人的 style。首先要尊重他们的想法，然后大家一起去聊，找到一个 balance 的点，一个平衡的点，然后去做。就是我更多做的是 respect 印尼的文化，然后去适应印尼的文化，不是单纯地从中国一个中国人的角度去想这个问题。

采访者：

然后你有没有为了适应印尼工作习惯，或者是为了说服你的印尼员工，然后改变了工作决定？

受访者：

蛮多次的啊，就经常嘛。

采访者：

能举个例子呢？

受访者：

比如说员工有什么想法，我那时候不都经常说嘛，就是所有的都可以 discuss。只要你有想法，只要你有自己的 idea，我们都可以去谈。员工说，你 support 我什么什么，我们可以达到什么，我说可以啊。员工有什么什么，我们也可以，对吧？然后其他员工那时候说一些什么 idea，我们都是可以一起讨论，然后最终把这个事情解决。

采访者：

OK。蛮多次的？

受访者：

蛮多次嘛，就是为了大家一起达到更好的目标嘛。

采访者：

那在什么地步，你觉得在印尼工作是比较有舒服感？

受访者：

我后面觉得在印尼没有那么累，然后也会比较放松。就是你跟印尼的员工、跟印尼的 customer 去待得很舒服。因为大家更多的是 relationship first 嘛，对吧？

采访者：

嗯，嗯，对。

受访者：

就是你跟他们的关系好了之后，很多事情都会很……比如你要 sell-in 啊，他可以 support 你 sell-in；然后你 sell-out，他可以 support 你 sell-out。我觉得印尼人的人生是比较 take and give。但是在中国，可能大家更多的还是讲 money first。

采访者：

哦，所以说中国是哪一个是比较赚钱的，是这样的吗？

受访者：

对，对，对。印尼的话，也不是说百分之百都是什么 relationship，但是更多的还是 relationship first。所以我觉得这个文化很好。就是我们先，无论是员工啊，还是我们的客户啊，大家先交朋友。然后有了 relationship，很多事情都会很、很、很、很 smooth。

采访者：

哦，那你有这个感觉的话，是来印尼多久了才有这种感觉？

受访者：

我待了几个月，我就有这种感觉了。

采访者：

OK, OK。那你在印尼工作发生困难的时候，你是有什么感觉？

受访者：

我发生困难的时候，那我肯定是难受啊。就像你说的，沮丧，有压力。

采访者：

哦，还是会沮丧。

受访者：

有时候也觉得确实很难受，压力很大的时候。

采访者：

那你觉得如果和员工有工作误会，或者是沟通困难的话，主要的原因是什么？

受访者：

就是大概不同的 culture 嘛。中国跟印尼本身 culture 就不一样。第二个，大家在 work 的这个……在职场或者工作的 culture 也不一样。所以更多的时候，就会比较容易起冲突。

采访者：

那在你说发生的这些调整和经验里面，对你来说最深刻的是哪一个？

受访者：

啊？我没听清，你再说一遍。

采访者：

就是在你发生的一些……在印尼工作的调整或者经验里面，对你来说最深刻的是哪一个？

受访者：

印象最深刻的是吧？我还是觉得刚才那一点。就是印尼人、印尼的客户、印尼的 staff，其实大家都比较单纯。就没有那么只是 only money、only bonus 这种。大家都有 relationship first，然后有 chemistry first 这种东西。我觉得这个是让我印象最深刻的。也是跟中国的职场、跟中国做 business 非常不一样的地方。

采访者：

嗯，OK。那在印尼工作的这个经验，对你来说有多重要呢？

受访者：

非常重要啊。我如果没有在印尼工作，我没有这个更高的职位什么的机会。我现在是管整个印尼的做 product manager。所以肯定还是很重要的。

采访者：

还是很重要嘛。那这个经验有改变你对印尼文化的看法吗？

受访者：

有啊。

采访者：

比如呢？

受访者：

之前都觉得印尼……呃，我不知道这个能不能讲啊。

采访者：

没关系，你方便的话可以说。

受访者：

之前从历史上讲，印尼人对中国都不是很友好嘛，大家都知道，对华人都不是很友好，是不是？甚至去的时候还觉得有点害怕。但是我觉得，在这待了好几年之后，第一个，我觉得印尼人对人本身都是很好的。因为确实是穆斯林国家，他对人都是很 peace，就是很 friendly。然后也没有说有什么歧视啊，因为你是中国人、你是华人，就有歧视啊，我觉得也没有。这个确实改变了。然后也蛮多能够工作的 opportunity 的。就是你会发现很多中国人现在都去印尼工作，就是因为现在印尼和中国关系比较好，然后印尼本身又有很多赚钱的机会。所以很多中国人去印尼上班，又去印尼做 business。另外一个就是，因为越来越多的中国人去了印尼，也帮很多印尼本地人找到工作嘛。所以我觉得这是一个大家互相 support 的过程。

采访者：

所以说你刚刚说改变你的想法嘛。所以说你来印尼之前的话，也有担心这个感觉嘛？就第一次来之前。

受访者：

对啊，对，对，对。嗯，所以也是蛮害怕的。很多中国人去印尼之前都说，印尼这个国家对华人、对中国人其实不是很友好，所以其实是有点怕。

采访者：

那对你来说，印尼工作文化和中国工作文化最基本的区别是什么？

受访者：

最基本的区别就是我刚跟你说的。我觉得它不是 money first，不是只有利益。印尼人其实更多的是 relationship first。你没有 relationship，就算你的产品是最好的，他也不一定会跟你合作。

采访者：

所以还是要搞关系嘛。就是还是关系好了，他们才可以帮你嘛。那你在印尼工作的这个经验，会影响到你对别人的工作方式和沟通方式吗？就比如说，包含你在和中国人沟通的时候、和中国人相处的时候，也会影响吗？就是在印尼工作的经验，有没有影响？

受访者：

有。

采访者：

比如呢？能分享吗？

受访者：

所以我觉得很多时候，第一个，不要那么……怎么讲呢？也不能说 work hard，就是不要那么紧张。在工作的时候，要偶尔， sometimes，你要放松一点。要学一下印尼人的那种放松的状态。不要天天就是很紧的那种状态。然后要乐观一点，对吧？你看印尼人，很多时候他一个月工资只有一条、两条，但他生活得很开心。但中国人是，你赚了一百条、两百条，他也不开心。因为他觉得我可以赚更多。所以第一个，改变了我这个……文化。第二个的话，就是真的是在 business 里面，或者是跟 staff 相处的过程里面，不是只有说 money、bonus。真的是你要去跟他成为朋友，然后去建立 relationship。

采访者：

那你现在就是，你有没有觉得你的员工已经能接受你了吗？然后你的工作伙伴也已经接受你，有这个感觉吗？

受访者：

那肯定。大家都关系很好。我跟我的 staff 关系都很好。大家都可以成为朋友。包含不在一个公司上班员工，还是会成为朋友。很多事情也可以聊天。像我们现在这样，虽然已经在不同公司上班，我也还可以当朋友的帮你。这个是很好的。

采访者：

然后你刚刚也说了，你学到了很多印尼工作文化习惯。那这些习惯的话，有没有一些习惯你也跟着做了？

受访者：

那两点我都有做。一个就是要放松一点，要乐观一点。然后第二个就是跟别人建立 relationship。这些我都有做，我都有。

采访者：

那虽然你在印尼工作，你还会保留一些中国的工作文化吗？就是在印尼工作的时候。

受访者：

当然。

采访者：

比如呢？

受访者：

我们还是要 focus 在 target，要 focus 在我们的达成，achievement，对吧？然后要 work hard，要 focus，这些中国的职场文化也还是要有的。

采访者：

还是要保留一些文化嘛。那你觉得你在印尼适应的过程是有成功吗？

受访者：

什么成功？印尼什么？再说一遍。

采访者：

就是印尼适应的过程，在印尼工作的适应过程，有成功吗？

受访者：

我觉得还好，后面蛮顺利的，我觉得还 OK。

采访者：

那你有没有觉得自己为了员工的发展做出了什么帮助，让他们的工作也更好？有没有这个想法？

受访者：

当然。就是跟我工作过的销售员，第一个，我大部分的业务。除了一个人，可能我刚来的时候，他已经是比较成功的销售员。不过其他业务的话，从推广员做到销售员，他的工资原来可能就只有两三条、三四条、四五条，然后后来可以拿到十条、十五条，甚至二十条。从收入的角度来说，他是成功的。第二个，就是他们会从一些比较低的职位，比如从推广员到销售员，又从销售员做到团队领导，甚至比如自己做老板也有。我觉得我下面的人，我有帮助到他们。无论是在收入的层面，还是在他们职业或者岗位提升方面，我觉得都是有的。

采访者：

那经历过在印尼工作的经验，你觉得你变成了什么样的人了？

受访者：

我觉得第一个，在工作上肯定是更好了，比原来更好。因为无论是在我 position，还是在我的收入，还是我负责的 area，都更大、更高了，收入也更好了。这是第一个。第二个，我觉得通过在印尼这几年的经历，把我自己的 character，把我自己的性格，把我自己的 style，都变得更好了。

采访者：

那到现在的话，你觉得还要面对的挑战是什么？就是针对和印尼人工作，还有面对印尼文化的时候，还有没有一些需要调整的地方？还是比较面对的是什么？

受访者：

还是在……没有那么百分之百在 **target** 上面。就是我们想快、快、快、快、快。印尼人还是会比较 **slow**，然后觉得八十分就好，不一定要一百分的这种 **style**。我觉得这个还是没有完全达成一致。我在印尼这几年，不管是在其他城市做，大部分员工的性格就是这样。更何况如果和中国比起来。

采访者：

那有没有一些印尼习惯，以前你觉得很奇怪，可是现在好像就 **OK** 了，就习惯了，有没有这个？

受访者：

所以刚才我提到那个。因为在印尼待久了，我也能理解了。因为我觉得从工作的角度来说，为什么一定要百分之百。后来，对吧，在印尼待久了，我觉得也 **OK** 啦，我能接受。大家不是每天都想着 **target**，不一定什么事情都要做到一百分，或者怎么样。我觉得这些都可以接受。

采访者：

我刚刚问过嘛，就你觉得员工对你的看法是怎么样。可是你觉得呢？到了这个时候你，你已经觉得完全享受印尼的工作环境了吗？

受访者：

对。我如果没有百分之百享受印尼的工作环境，我也不可能在这待了那么多年。我一直觉得印尼很好，所以我在印尼待了那么多年。

采访者：

那剩下三个问题。如果有中国人来印尼工作的话，按照你的经验，你有什么建议能给他们的？

受访者：

第一个，我觉得要 **respect** 印尼的 **culture**。不能百分之百用中国人的 **style** 去想问题、去做生意，然后去跟别人相处。因为国家跟国家之间，大家的 **culture** 真的非常不一样。所以你要去适应，然后 **respect** 别人的 **culture**。这个我觉得是最重要的，这是最重要的。第二个的话，就是去跟本地人交朋友。不光是生意上的朋友，你也可以跟他成为好朋友。吃饭啊、喝酒啊、聊天啊，一起干嘛，都可以成为非常好的朋友。这样会帮助我们在本地，比如你遇到困难的时候，别人会帮助你。你的语言，比如印尼话，你也可以在这里面去学。然后你也可以更知道印尼人的 **style** 是怎么样的。我觉得要跟别人成为朋友，不只是 **work**、**work**、**work**。然后第三个……我觉得还是……就这两个吧，就这两个吧。

采访者：

那如果对印尼公司呢？如果有印尼公司想要录取中国人来印尼工作的话，有什么建议的吗？

受访者：

我可以给他同样的建议。我觉得也是一样的建议，就是上面那两个建议。

采访者：

然后到了最后一个问题。如果让你用一句话来描述你在印尼工作的经验、这个适应过程，你会怎么说？

受访者：

第一，开始会很难。因为不同的 culture、不同的饮食、不同的语言，不同的 everything 都不同，所以会很难。但是只要你有信心，你觉得你想要在印尼。印尼是个好的地方，你可以去工作，也可以做生意干嘛的。我觉得长期来看是比较好的。然后跟本地人做朋友，跟客户做朋友，enjoy 后面的生活。我觉得印尼还是蛮好、蛮不错的，非常好。我是发自内心地说这个话。

采访者：

所以还是要改变看法，改变想法嘛？

受访者：

对。就是要 open 一点。一开始还是很难的，真的很难。因为很多中国人太 Chinese style 了，很难的，很难的。但是慢慢地，如果你想要在印尼，想要长期留在印尼，你要把自己变得不那么 Chinese style。要变成 Chinese and Indonesian style。这个是最重要的。

采访者：

OK, Mr. 受访者 2。那我的问题都问完了。那就真的谢谢你，真的麻烦你花那么长时间来帮助我。真的，我是非常感动。

受访者：

没有啦，不会不会。还好，没什么事情。不用太放在心上。

TRANSKRIP WAWANCARA INFORMAN 2

TERJEMAHAN BAHASA INDONESIA

Jenis Kelamin : Laki-Laki
Usia : 34 tahun
Jabatan Terakhir : Product Manager
Durasi Kerja di Indonesia : Sekitar 10 tahun

Pewawancara:

Maaf ya Mr. Informan 2, hari ini saya jadi benar-benar harus merepotkan anda. Jadi begini, tujuan utama saya mewawancarai anda hari ini, adalah karena tesis saya membahas tentang pengalaman orang Tiongkok yang bekerja di Indonesia. Sehingga mungkin anda bisa berbagi mengenai pengalaman tersebut. Karena sebagai orang Tiongkok, anda adalah orang asing yang datang bekerja di Indonesia, tentu akan menghadapi banyak masalah, seperti masalah bahasa, budaya kerja, kebiasaan kerja, dan sebagainya. Jadi, bagaimana anda menghadapi semua hal itu, bagaimana anda menghadapi masalah-masalah tersebut, itulah yang ingin saya ketahui. Kalau begitu saya mulai ya. Boleh tolong perkenalkan diri anda terlebih dahulu?

Narasumber:

Oh, ternyata hari ini wawancaranya resmi sekali ya, hahaha.

Pewawancara:

Jawab saja sesuai yang menurut anda nyaman. Tapi saya berharap hari ini anda bisa berbicara dengan jujur kepada saya. Anggap saja saya teman anda, lalu kita mengobrol dan berbagi pengalaman. Misalnya, bisa diceritakan sebelum datang ke Indonesia dulu bekerja di bidang apa?

Narasumber:

Oke, baik. Kalau begitu saya mulai ceritanya ya. Saya punya empat pengalaman kerja, dan sejak saya lulus kuliah sampai sekarang total sudah sebelas tahun bekerja. Di antaranya, tiga pekerjaan berada di perusahaan elektronik atau peralatan rumah tangga (*electronics*). Kemudian pekerjaan terakhir, yang sampai sekarang masih saya jalani, adalah menjual drone. Di pekerjaan pertama, saya bekerja selama dua tahun, dan saya datang ke Indonesia juga pada tahun kedua saya bekerja di perusahaan itu. Waktu itu saya tinggal di Semarang selama satu tahun. Setelah itu saya pindah ke perusahaan lain, dan bekerja di sana sebagai *Branch Manager* selama empat setengah tahun. Selama di perusahaan itu saya pernah ditempatkan di Semarang, Bandung, dan Jakarta. Kemudian saya pindah lagi ke perusahaan lain selama dua tahun, satu tahun di Tiongkok dan satu tahun di Jakarta. Setelah itu saya pindah lagi ke perusahaan berikutnya, dan sampai sekarang masih bekerja di Indonesia sebagai *Product Manager*. Jadi kalau dihitung-hitung, total saya sudah sekitar sepuluh tahun bekerja di Indonesia. Usia saya saat ini 34 tahun.

Pewawancara:

Lalu sebelum datang ke Indonesia, apakah anda juga sudah bekerja sebagai manajer atau posisi sejenis?

Narasumber:

Dulu saat masih di Tiongkok, posisi terakhir saya juga sudah menjadi manajer.

Pewawancara:

Berarti anda juga punya bawahan ya. Maksud saya, bukan hanya di Indonesia, tetapi sebelum datang ke Indonesia pun anda sudah menjadi manajer dan memiliki bawahan.

Narasumber:

Betul.

Pewawancara:

Kalau begitu, dulu kenapa anda memilih menerima kesempatan untuk bekerja di Indonesia? Kenapa bersedia meninggalkan Tiongkok dan datang bekerja di Indonesia?

Narasumber:

Yang pertama karena saya merasa bisa pergi ke luar negeri itu menyenangkan. Yang kedua, kalau bekerja di luar negeri ada bonus tambahan, yaitu ada tunjangan (*allowance*) tambahan. Jadi saya merasa ingin mencobanya.

Pewawancara:

Kalau Anda bersedia menceritakannya, bolehkah saya bertanya mengenai pendapatan Anda? Apakah pendapatan di Indonesia dan Tiongkok sebenarnya berbeda jauh? Hahaha.

Informan 2:

Wah, ini pertanyaan yang sangat sensitif.

Pewawancara:

Karena saya benar-benar penasaran, Anda sampai berjuang mati-matian untuk datang ke Indonesia. Sebenarnya, berapa pendapatan Anda?

Informan 2:

Baiklah, saya beri tahu. Gaji saya 30 juta rupiah, belum termasuk komisi. Besarnya komisi tidak selalu sama. Kalau pada bulan tersebut kami berhasil mencapai target yang tinggi, pendapatan kami bisa mencapai ratusan juta rupiah. Di perusahaan tempat saya dahulu bekerja di Tiongkok, saya tidak bisa bilang, tapi perbedaannya cukup jauh.

Pewawancara:

Jadi, kedatangan Anda ke Indonesia memang berkaitan dengan pendapatan?

Narasumber:

Bukan hanya pendapatan, tetapi juga karena saya merasa itu akan menjadi pengalaman (*experience*) yang menarik. Sebelumnya saya belum pernah ke luar negeri, jadi ketika ada kesempatan untuk pergi ke luar negeri, saya ingin mencobanya dan melihat seperti apa.

Pewawancara:

Jadi bukan semata-mata karena alasan ekonomi ya, tetapi juga ingin mencari pengalaman baru?

Narasumber:

Iya.

Pewawancara:

Kalau sebelum datang ke Indonesia, waktu itu anda membayangkan Indonesia sebagai negara yang seperti apa? Kira-kira seperti apa lingkungannya?

Narasumber:

Tidak ada kesan yang terlalu banyak. Yang saya tahu hanya orang Tionghoanya cukup banyak, lalu kondisi ekonominya sepertinya belum terlalu maju. Selain itu tidak ada kesan yang lain.

Pewawancara:

Jadi waktu itu apakah anda berpikir bahwa bekerja di Indonesia dibandingkan bekerja di Tiongkok akan lebih sederhana? Maksudnya, dibandingkan Tiongkok, bekerja di Indonesia mungkin tidak akan serumit itu. Apakah waktu itu anda punya pemikiran seperti itu?

Narasumber:

Iya, memang ada pikiran seperti itu sih.

Pewawancara:

Lalu ketika pertama kali memutuskan datang bekerja ke Indonesia, apa yang ada di pikiran anda saat itu?

Narasumber:

Waktu pertama kali memutuskan datang ke Indonesia, saya merasa ini akan menjadi sesuatu yang menyenangkan. Selain itu juga bisa mendapatkan penghasilan lebih banyak. Jadi saya tidak terlalu banyak berpikir, langsung datang saja.

Pewawancara:

Oke. Lalu ketika pertama kali datang ke Indonesia, menurut anda seperti apa lingkungan kerjanya? Apakah lingkungan kerja yang anda temui sama seperti yang anda bayangkan sebelumnya?

Narasumber:

Sama sekali berbeda ya.

Pewawancara:

Sama sekali berbeda? Berbedanya seperti apa?

Narasumber:

Kalau di Tiongkok, karena perusahaan kami termasuk perusahaan besar, ya bisa dibilang perusahaan yang cukup besar. Jadi biasanya kami bekerja di kantor yang berada di gedung-gedung tinggi. Semua orang juga berpakaian sangat rapi. Seperti yang sering kita lihat di film-film, semua berpakaian formal, dan tempat kerjanya juga sangat resmi, sangat formal (*official*). Sedangkan di Indonesia, yang pertama, tidak banyak gedung tinggi. Terutama ketika saya pertama kali bekerja di Semarang, saya tidak bekerja di kantor yang berada di gedung tinggi seperti itu. Kemudian cara berpakaian orang-orang, gaya mereka, juga tidak terlalu formal. Jadi menurut saya sangat berbeda dengan di Tiongkok.

Pewawancara:

Lalu? Selanjutnya anda bagaimana setelah itu?

Narasumber:

Ya mau bagaimana lagi, hahaha. Saya juga tidak mungkin hanya karena lingkungan kerja, lalu kembali ke Tiongkok. Ya hanya bisa menerima, kan saya sudah di Indonesia. Untuk saya juga ini bukan yang paling utama, ini bukan masalah yang sangat besar. Bagaimanapun lingkungan kerja, saya masih punya banyak tugas yang harus tercapai.

Pewawancara:

Kalau waktu pertama kali datang, apakah anda sudah bisa berbahasa Indonesia?

Narasumber:

Sama sekali tidak bisa. Bahasa Inggris saya juga tidak bagus.

Pewawancara:

Lalu ketika pertama kali datang, bagaimana anda menghadapi masalah bahasa itu?

Narasumber:

Yang pertama belajar bahasa Inggris. Yang kedua mencari penerjemah.

Pewawancara:

Tapi waktu pertama kali datang, apakah sejak hari pertama bekerja anda sudah memiliki penerjemah?

Narasumber:

Iya, ada penerjemah. Tapi penerjemah itu bukan penerjemah bahasa Mandarin. Maksudnya bukan orang yang menerjemahkan dari bahasa Mandarin ke bahasa Indonesia. Saya berbicara dalam bahasa Inggris, lalu dia menerjemahkannya ke bahasa Indonesia. Jadi bukan menerjemahkan dari bahasa Mandarin ke bahasa Indonesia. Baru kemudian setelahnya saya mendapatkan penerjemah yang bisa berbahasa Mandarin.

Pewawancara:

Apakah itu membantu? Atau saat itu tetap mengalami kesulitan?

Narasumber:

Masih cukup sulit. Karena waktu pertama kali saya datang ke Indonesia, bahasa Inggris saya tidak bagus. Jadi saya hanya bisa berbicara bahasa Inggris yang sangat sederhana. Lalu ketika membahas urusan pekerjaan atau bisnis, menjadi agak sulit. Karena bahasa Inggris saya kurang bagus, sementara penerjemah itu hanya mengerti bahasa Inggris, lalu baru menerjemahkannya ke bahasa Indonesia. Jadi memang cukup sulit, karena dia tidak bisa berbahasa Mandarin.

Pewawancara:

Apakah itu berpengaruh terhadap efisiensi kerja anda? Apakah hasil pekerjaan juga ikut terpengaruh?

Narasumber:

Berpengaruh. Iya, berpengaruh sekali.

Pewawancara:

Lalu bagaimana anda menghadapinya? Bagaimanapun juga anda tetap harus mencapai target pekerjaan. Kalau dengan bawahan anda masih terus mengalami kesulitan seperti itu, waktu itu bagaimana anda menghadapinya?

Narasumber:

Waktu pertama kali datang memang tidak ada jalan lain. Pada tahun pertama saya bekerja di Indonesia memang benar-benar tidak ada cara untuk mengatasinya. Kesulitannya sangat besar. Jadi yang bisa terjadi ya sering ada pelanggan yang mengeluh (*complain*), misalnya saat rapat semua tidak mengerti, saat sedang berdiskusi juga tidak mengerti. Tapi waktu itu kami hanya bisa mendapatkan asisten atau penerjemah yang bisa berbahasa Inggris, jadi memang tidak ada pilihan lain. Karena itu semuanya menjadi sangat sulit. Tahun pertama benar-benar sangat sulit. Itu adalah masa yang paling sulit. Kemudian setelah saya pindah ke perusahaan lain, mereka menyediakan

penerjemah bahasa Mandarin untuk saya. Itu menjadi lebih baik. Meskipun kemampuan bahasa Mandarinnya juga tidak terlalu bagus. Lalu setelah bekerja beberapa waktu, penerjemah itu mengundurkan diri. Setelah diganti orang baru yang kemampuan bahasa Mandarinnya lebih baik, barulah pekerjaan saya juga bisa berjalan dengan lebih baik.

Pewawancara:

Ketika pertama kali datang ke Indonesia, apa perbedaan budaya pertama yang anda sadari?

Narasumber:

Karena Indonesia adalah negara Muslim. Jadi sebagai negara Muslim, cara orang berbicara lebih tenang, lebih damai. Cara berbicara juga lebih santai. Lalu saat makan, mengobrol, termasuk cara mereka berpikir, sebenarnya semuanya cukup berbeda.

Pewawancara:

Lalu ketika anda menjadi seorang manajer di Indonesia, pada awal mulai bekerja, bagaimana hubungan anda dengan para karyawan?

Narasumber:

Hubungannya cukup baik. Karena kami memiliki cabang sendiri, kantor sendiri, dan karyawan sendiri. Mungkin banyak orang yang tidak bisa berbahasa Inggris, tapi paling tidak mereka bisa bahasa Inggris yang paling sederhana. Hubungan kami cukup baik, karena orang Indonesia cukup ramah dan juga sederhana. Di luar pekerjaan kami sering makan bersama, di luar pekerjaan juga sering bermain sepak bola bersama. Jadi hubungan kami cukup baik, benar-benar cukup baik.

Pewawancara:

Kalau misalnya saat kalian pergi bersama, kalian menggunakan bahasa apa untuk berkomunikasi?

Narasumber:

Ada beberapa orang yang hanya bisa berbicara bahasa Inggris sedikit, jadi kami menggunakan bahasa Inggris. Lalu ada juga yang sama sekali tidak bisa bahasa Inggris, jadi kami menggunakan Google Translate.

Pewawancara:

Lalu selama anda di Indonesia, hal apa yang paling membuat anda mengalami *culture shock*? Maksudnya, sesuatu yang benar-benar membuat anda terkejut dengan apa yang anda temui di Indonesia.

Narasumber:

Culture shock ya? Saya pikir dulu. Mungkin... waktu pertama kali datang, orang Indonesia harus melakukan shalat. Siang hari dan malam hari mereka harus shalat. Karena sebelumnya di Tiongkok saya belum pernah melihat hal seperti itu. Menurut saya, itu memberikan *culture shock* yang cukup besar bagi saya, karena memang budayanya berbeda.

Pewawancara:

Apakah hal itu juga mempengaruhi efisiensi kerja anda?

Narasumber:

Iya, mempengaruhi. Waktu itu sering sekali ketika sedang rapat, di tengah rapat mereka harus pergi shalat. Atau ketika sedang bekerja, mereka juga harus shalat. Malam hari juga harus shalat. Terutama hari Jumat, waktu shalat mereka lebih lama. Waktu pertama kali mengalaminya, saya merasa hal itu cukup mempengaruhi efisiensi kerja. Banyak klien juga seperti itu.

Pewawancara:

Kalau setelah itu? Apakah sudah terbiasa?

Narasumber:

Setelah itu saya rasa sudah terbiasa, jadi tidak apa-apa. Lama-kelamaan semuanya terasa baik-baik saja.

Pewawancara:

Selama bekerja di Indonesia, menurut anda kesulitan dan tantangan apa yang paling sering terjadi? Selain budaya shalat tadi, apakah ada hal lain yang sering menjadi kesulitan?

Narasumber:

Tentu ada. Yang pertama, bagi saya yang paling sulit pasti soal makan. Karena saya sendiri memang punya lambung yang kurang baik, lalu saya juga cukup pemilih dalam urusan makanan. Bukan semua makanan (*food*) bisa saya makan. Jadi bagi saya, yang paling sulit adalah soal makanan. Waktu pertama kali datang ke Indonesia, saya pernah ada masa setiap hari hanya makan KFC dan McDonald's.

Pewawancara:

Kalau begitu pasti bosan ya.

Narasumber:

Karena terus terang saya tidak terlalu tahu di mana ada makanan Tiongkok yang bisa dimakan. Waktu itu juga belum banyak restoran Tiongkok. Lalu makanan lokal, terus terang saya juga tidak terlalu suka. Jadi bagi saya, tantangan dan kesulitan terbesar adalah soal makanan. Sepuluh tahun yang lalu belum ada begitu banyak restoran Tiongkok di Semarang. Jadi waktu pertama kali datang, siang makan KFC, malam makan McDonald's. Setiap hari makan ayam goreng, ayam goreng, ayam goreng.

Pewawancara:

Kalau sekarang bagaimana? Sudah mulai terbiasa dengan cita rasa makanan Indonesia?

Narasumber:

Sebenarnya masih belum. Karena ini berhubungan dengan masalah lambung saya. Jadi sampai sekarang, yang paling aman bagi saya adalah mencari makanan Tiongkok atau makanan Barat. Kalau makanan Indonesia, saya masih kurang cocok.

Pewawancara:

Berarti tetap cukup berat ya. Kalau dari sisi pekerjaan, menurut anda kesulitan dan tantangan apa yang paling sering terjadi?

Narasumber:

Menurut saya, terus terang saja kalau boleh jujur, orang-orang di sini agak malas.

Pewawancara:

Tidak apa-apa, justru itu yang ingin saya dengar. Memang itu yang ingin saya dengar. Karena itu kan pendapat anda yang sebenarnya.

Narasumber:

Menurut saya orang lokal agak malas. Mereka tidak seperti... ya, kamu tahu sendiri orang Tiongkok sangat suka bekerja, dan juga bekerja dengan sangat keras serta sangat serius. Kalau orang lokal, mereka agak lebih malas. Jadi menurut saya budaya kerjanya juga berbeda. Orang Indonesia itu lebih seperti... ya begitu lah, bekerja secukupnya saja. Sedangkan orang Tiongkok

selalu ingin melakukan semuanya seratus persen dengan baik, selalu bekerja keras, dan sebagainya. Tetapi orang lokal mungkin merasa, "Ya sudah, segini saja sudah cukup." Kalau sudah waktunya pulang ya pulang. Kalau merasa uang yang didapat sudah cukup ya sudah, tidak apa-apa. Mereka tidak terlalu ingin mengejar target yang lebih tinggi atau semacam itu. Jadi benar-benar berbeda. Menurut saya itu juga merupakan tantangan, karena sejujurnya menurut saya, mereka memang sedikit lebih malas.

Pewawancara:

Kalau yang anda maksud malas itu, misalnya seperti yang tadi anda katakan soal mereka tidak ingin mencapai target seratus persen, atau ada faktor lain yang membuat anda berpikir seperti itu?

Narasumber:

Ada contoh lainnya. Mereka tidak ingin lembur, tidak ingin bekerja di akhir pekan, sering mencari alasan untuk meminta cuti. Kalau mereka merasa tidak ingin masuk kerja, ya mereka tidak masuk. Selain itu, ya mereka juga tidak memiliki rasa mengejar target yang begitu kuat. Misalnya, "Saya harus seratus persen berhasil, saya harus begini, harus begitu." Jadi memang cenderung lebih santai.

Pewawancara:

Kalau budaya kerja di Tiongkok memang sangat ketat ya? Hal-hal seperti ini tidak akan anda temui di Tiongkok?

Narasumber:

Jauh lebih jarang. Karena tekanan kerja di Tiongkok sangat besar. Di dalam budaya kerja orang Tiongkok, semua orang bekerja dengan sangat keras. Bahkan kerja keras mereka kadang sudah terlalu berlebihan. Agak *over*. Kamu sendiri harusnya tahu orang Tiongkok sangat pekerja keras (*work hard*), jadi budaya dan gaya kerjanya memang berbeda.

Pewawancara:

Kalau dalam pekerjaan, karena setiap hari anda harus bekerja bersama orang Indonesia, menurut anda masalah apa yang paling sulit? Tantangan terbesar itu apa?

Narasumber:

Menurut saya yang paling sulit adalah, sangat sulit memotivasi mereka hanya dengan uang agar mereka mau bekerja lebih banyak. Mengerti maksud saya? Misalnya orang Tiongkok, kalau saya memberi gaji yang tinggi, lalu meminta mereka melakukan sesuatu, pada dasarnya mereka akan melakukannya. Tetapi kalau orang Indonesia, misalnya saya bilang, "Kalau kamu melakukan ini, nanti kamu bisa mendapatkan ini, bisa mencapai itu..." Menurut saya banyak orang yang tidak memiliki dorongan seperti itu. Itulah perbedaan yang paling besar. Artinya, sangat sulit menggunakan keuntungan atau manfaat (*benefit*) untuk membuat mereka bekerja lebih banyak atau bekerja lebih baik, karena sebenarnya mereka tidak terlalu peduli (*care*).

Pewawancara:

Jadi menurut anda, tantangan terbesar adalah sulit memotivasi mereka. Walaupun menggunakan uang, hasil atau efektivitasnya tetap tidak terlalu tinggi. Maksudnya seperti itu ya? Kalau sebagai seorang pemimpin, tentu anda harus memberikan instruksi kepada karyawan. Nah, untuk karyawan yang tidak bisa berbahasa Mandarin, anda biasanya menggunakan cara apa untuk memberikan instruksi? Terutama kalau di samping anda tidak ada penerjemah, atau penerjemahnya tidak bisa menjelaskan sesuai dengan yang anda inginkan.

Narasumber:

Setelah beberapa waktu sih, saya sudah bisa berbicara bahasa Indonesia. Kalau pada awal-awal, saya menggunakan bahasa Inggris yang paling sederhana, atau memakai aplikasi penerjemah (*Translate*). Jadi pada awalnya, kalau penerjemah tidak menerjemahkan dengan lengkap, saya

akan berbicara dalam bahasa Inggris. Walaupun bahasa Inggris saya juga tidak terlalu bagus, paling-paling hanya bahasa Inggris yang paling sederhana. Kalau bahasa Inggris juga tetap tidak bisa dipahami, ya saya menggunakan Google Translate.

Pewawancara:

Apakah pernah terjadi kesalahpahaman? Maksudnya ketika anda memberikan instruksi, lalu mereka menerima instruksi itu, apakah pernah terjadi salah paham?

Narasumber:

Sering sekali. Sangat sering.

Pewawancara:

Bisa diceritakan? Misalnya situasinya seperti apa?

Narasumber:

Misalnya ketika berkomunikasi dengan pelanggan mengenai beberapa kebijakan. Contohnya, kami memiliki program *sell-in* dengan bonus atau insentif tertentu. Tetapi untuk mendapatkan bonus tersebut, pelanggan harus mencapai target tertentu terlebih dahulu. Karena adanya kesalahpahaman (*miscommunication*), sering sekali terjadi perbedaan antara target yang dipahami oleh pelanggan dengan target yang sebenarnya kami maksud. Selain itu, cara pelanggan memahami bagaimana memperoleh bonus tersebut juga berbeda dengan cara yang sebenarnya ingin kami berikan. Pada awal-awal, kejadian seperti itu sangat sering terjadi.

Pewawancara:

Apakah itu karena karyawan salah menjelaskan kepada pelanggan?

Narasumber:

Iya.

Pewawancara:

Lalu untuk menyelesaikan masalah itu, apa yang anda lakukan?

Narasumber:

Ya saya belajar bahasa Indonesia.

Pewawancara:

Tapi kan waktu pertama kali datang ke Indonesia, anda belum bisa bahasa Indonesia. Lalu kapan anda merasa, “Saya harus belajar bahasa Indonesia”? Apakah misalnya setelah setengah tahun, atau setelah satu tahun? Kira-kira setelah berapa lama anda merasa membutuhkan kemampuan itu?

Narasumber:

Sekitar tahun ketiga saya di Indonesia.

Pewawancara:

Lalu sampai anda merasa sudah bisa berkomunikasi, butuh waktu berapa lama untuk belajar?

Narasumber:

Saya sebenarnya tidak belajar secara formal di sekolah. Pada dasarnya saya belajar dari komunikasi dengan pelanggan, dengan sales. Setelah kira-kira satu tahun, sudah lumayan, karena bahasa Indonesia juga tidak terlalu sulit. Jadi pada tahun keempat saya di Indonesia, pada dasarnya saya sudah bisa berbicara bahasa Indonesia dengan karyawan dan pelanggan kami sendiri.

Pewawancara:

Menurut anda, dalam membangun hubungan dengan karyawan Indonesia, kesulitan terbesarnya apa? Karena anda kan adalah seorang pemimpin yang berasal dari Tiongkok. Lalu ketika berada di Indonesia dan membangun hubungan dengan karyawan serta pelanggan Indonesia, kesulitan terbesarnya apa?

Narasumber:

Menurut saya itu masalah *style*. Kalau kamu melihat banyak pemimpin dari Tiongkok, kalau dia tidak terlalu ekstrovert, akan agak sulit. Karena orang Indonesia sangat suka bercanda, lalu kepribadiannya juga lebih ramah. Tetapi anda tahu sendiri, *style* orang Tiongkok itu cenderung lebih serius, lebih tegas, dan lebih ketat. Kalau *style* orang Tiongkok sangat ketat, sedangkan karyawan lokal gayanya tidak seketat itu, maka mereka akan sering mengalami konflik, benar kan?

Pewawancara:

Oke. Kalau begitu, selama di Indonesia, apakah pernah terjadi masalah besar ketika bekerja dengan karyawan lokal? Misalnya sampai bertengkar, atau terjadi masalah yang cukup serius. Apakah pernah terjadi?

Narasumber:

Sebenarnya pernah.

Pewawancara:

Waktu itu kenapa bertengkar?

Narasumber:

Waktu itu sepertinya karena... karyawan itu merasa saya tidak memberinya banyak *support*. Seingat saya, seharusnya karena saya tidak memberinya banyak *support*. Dia merasa *idea* saya dan *idea* dia berbeda, jadi ada beberapa hal yang membuat dia tidak senang.

Pewawancara:

Lalu bagaimana masalah itu diselesaikan? Siapa yang lebih dulu meyakinkan siapa? Atau akhirnya membaik begitu saja?

Narasumber:

Sebenarnya menurut saya itu bukan benar-benar bertengkar atau bagaimana. Kami juga tidak benar-benar bertengkar kok. Hanya saja ketika bekerja, tujuan kami tidak terlalu sama. Kalau untuk penyelesaiannya, waktu itu sedikit demi sedikit, lebih banyak *communication*. Jadi lebih banyak berkomunikasi. Bukan soal saya duluan atau dia duluan. Sebenarnya kami sama-sama lebih banyak melakukan *communication*. Bahkan bukan hanya soal pekerjaan. Secara pribadi kami juga bisa makan bersama, mengobrol, membicarakan sebenarnya situasinya seperti apa. Lalu ketika bertemu pelanggan, kami juga bisa mengobrol atau melakukan hal-hal seperti itu. Jadi *step by step*, akhirnya perlahan-lahan menjadi lebih ada *chemistry*.

Pewawancara:

Menurut anda, kebiasaan kerja orang Indonesia yang paling sulit untuk anda beradaptasi itu apa? Maksudnya, kebiasaan yang membuat anda cukup terkejut, sampai berpikir, "Kenapa mereka punya kebiasaan seperti ini?"

Narasumber:

Ya seperti yang tadi saya bilang, mereka tidak terlalu agresif (*aggressive*), tidak terlalu agresif. Agak sulit untuk mendorong (*push*) mereka melakukan sesuatu. Sangat sulit. Agak malas.

Pewawancara:

Selama bekerja di Indonesia, apakah anda pernah merasa putus asa, bingung, atau tertekan? Bisa diceritakan?

Narasumber:

Sebentar saya ingat-ingat dulu. Atau mungkin anda bisa jelaskan lagi, maksud anda situasi seperti apa?

Pewawancara:

Misalnya karena tekanan pekerjaan yang sangat besar, pekerjaan juga banyak. Mungkin malam hari anda merasa sangat tertekan, sulit beradaptasi, atau bahkan diam-diam menangis. Pernah mengalami hal seperti itu?

Narasumber:

Oh... saya rasa masa yang paling sulit adalah ketika saya bekerja di perusahaan kedua saya di Indonesia, saat pertama kali mulai bekerja di sana. Waktu itu tekanannya sangat besar. Karena sebelum saya, posisi *Branch Manager* dijabat oleh seseorang yang sangat hebat, dan saya menggantikannya. Saat itu seingat saya, saya baru berusia sekitar 25 dan pengalaman saya juga belum banyak, belum punya banyak *experience*. Saya merasa misalnya sales, kemudian staf kantor (*office staff*), sebenarnya banyak yang belum benar-benar yakin dengan kemampuan saya. Menurut saya, masa awal itu adalah yang paling sulit. Karena memang saya masih sangat muda. Saya juga belum mengenal para pelanggan. Bahkan para pelanggan juga berpikir, Manajer sebelumnya sangat bagus, kenapa diganti menjadi saya. Menurut saya memang seperti itu. Bagi saya, itulah *challenge* terbesar pada waktu itu. Masa yang paling sulit. Memang sangat sulit, karena mereka selalu membandingkan saya dengan manajer sebelumnya. Saat itu saya masih muda, juga belum mengerti banyak hal. Jadi banyak orang yang belum benar-benar percaya kepada saya. Banyak karyawan juga merasa kurang yakin. Mereka bertanya-tanya, kenapa saya bisa menjadi Branch Manager dan menjadi pemimpin mereka.

Pewawancara:

Lalu waktu itu bagaimana anda meyakinkan mereka? Bagaimana anda membuat mereka percaya bahwa anda tidak kalah dari manajer sebelumnya?

Narasumber:

Waktu itu yang paling utama adalah *achievement* kami. Saya bekerja bersama mereka, turun langsung bersama mereka. Karena pada awalnya memang saya belum paham, jadi saya pergi mengunjungi pelanggan, belajar terlebih dahulu, memahami kondisi pelanggan, kondisi pasar, dan kondisi tim. Lalu perlahan-lahan saya mulai mempunyai ide-ide sendiri. Setelah saya menyampaikan ide-ide saya, ternyata memang bisa membantu mereka. Saya rasa perlahan-lahan mereka mulai percaya kepada saya, mulai mengakui saya.

Pewawancara:

Jadi tetap harus memahami tim terlebih dahulu ya.

Narasumber:

Betul. Kemudian pada akhirnya *achievement* kami juga sangat baik, pencapaian kami juga sangat baik. Jadi perlahan-lahan semuanya menjadi baik, akhirnya muncul *chemistry*.

Pewawancara:

Ketika anda merasa budaya kerja di Tiongkok dan Indonesia sangat berbeda, biasanya bagaimana anda menghadapinya?

Narasumber:

Maksudnya beradaptasi dengan budaya Indonesia?

Pewawancara:

Karena budaya kerja Tiongkok dan Indonesia kan sangat berbeda. Bagaimana anda menghadapinya?

Narasumber:

Saya memilih beradaptasi dengan budaya kerja di Indonesia. Menurut saya, salah satu hal yang kurang baik dari orang Tiongkok adalah kurang memiliki rasa hormat (*respect*). Maksud saya, dari dalam hati mereka belum benar-benar menghormati budaya Indonesia. Dalam melakukan segala sesuatu, mereka masih menggunakan cara berpikir dan *style* orang Tiongkok. Tetapi lama-kelamaan kita akan menyadari bahwa cara itu tidak berhasil. Jadi kita harus menggunakan *style* orang Indonesia. Yang pertama adalah menghormati cara berpikir mereka terlebih dahulu. Kemudian bersama-sama berdiskusi untuk menemukan titik yang seimbang (*balance*), titik tengah, lalu bekerja berdasarkan itu. Jadi yang lebih banyak saya lakukan adalah menghormati (*respect*) budaya Indonesia dan beradaptasi dengan budaya Indonesia, bukan hanya memandang semua masalah dari sudut pandang orang Tiongkok.

Pewawancara:

Lalu apakah demi beradaptasi dengan kebiasaan kerja di Indonesia, atau supaya karyawan Indonesia anda mau menerima anda, anda pernah mengubah keputusan-keputusan dalam pekerjaan?

Narasumber:

Sering sekali. Tentu sering sekali.

Pewawancara:

Bisa beri contohnya?

Narasumber:

Misalnya karyawan punya suatu ide. Waktu itu kan saya sering bilang, semua hal bisa didiskusikan (*discuss*). Selama kamu punya pemikiran, selama kamu punya *idea* sendiri, kita semua bisa membicarakannya. Kalau karyawan bilang, "Kalau anda mendukung (*support*) saya dalam hal ini dan itu, kita bisa mencapai ini atau itu," saya akan bilang, "Bisa." Kalau karyawan punya usulan atau ide apa pun, kita juga bisa membahasnya bersama, lalu pada akhirnya menyelesaikan masalah tersebut bersama-sama.

Pewawancara:

Oke. Jadi hal seperti itu sering terjadi?

Narasumber:

Sering sekali. Karena tujuannya supaya kita semua bisa mencapai hasil yang lebih baik bersama.

Pewawancara:

Pada titik seperti apa anda mulai merasa bekerja di Indonesia itu terasa nyaman?

Narasumber:

Belakangan saya merasa bekerja di Indonesia tidak terlalu melelahkan, dan juga terasa lebih santai. Maksudnya, bersama karyawan Indonesia maupun bersama pelanggan Indonesia, saya merasa sangat nyaman. Karena bagi mereka yang lebih penting adalah *relationship first*, kan?

Pewawancara:

Iya, iya, betul.

Narasumber:

Kalau hubungan dengan mereka sudah baik, banyak hal akan menjadi jauh lebih mudah. Misalnya ketika ingin melakukan *sell-in*, mereka bisa *support* kita untuk *sell-in*. Kemudian saat *sell-out*, mereka juga bisa *support* kita untuk *sell-out*. Saya rasa orang Indonesia lebih menjalankan *take and give* dalam kehidupan. Tetapi kalau di Tiongkok, mungkin yang lebih diutamakan adalah *money first*.

Pewawancara:

Oh, jadi di Tiongkok yang lebih penting adalah mana yang lebih menghasilkan uang, begitu ya?

Narasumber:

Iya, iya, betul. Kalau di Indonesia, bukan berarti seratus persen semuanya hanya soal *relationship*, tetapi mereka memang lebih mengutamakan *relationship first*. Menurut saya budaya seperti itu sangat baik. Artinya, baik dengan karyawan maupun dengan pelanggan, kita lebih mengutamakan pertemanan. Kalau sudah memiliki *relationship*, maka banyak hal akan menjadi sangat, sangat, sangat lancar (*smooth*).

Pewawancara:

Kalau begitu, setelah berapa lama anda berada di Indonesia sampai akhirnya memiliki perasaan seperti itu?

Narasumber:

Baru beberapa bulan saja saya sudah mulai merasakan seperti itu.

Pewawancara:

Oke, oke. Kalau ketika anda mengalami kesulitan dalam bekerja di Indonesia, apa yang anda rasakan?

Narasumber:

Kalau saya mengalami kesulitan, tentu saya merasa tidak enak. Seperti bahasa yang tadi kamu bilang, merasa putus asa, merasa tertekan.

Pewawancara:

Oh, jadi tetap pernah merasa putus asa ya.

Narasumber:

Iya. Kadang-kadang memang merasa sangat berat, terutama ketika merasa tekanannya sangat besar.

Pewawancara:

Kalau menurut anda, ketika terjadi kesalahpahaman dalam pekerjaan atau kesulitan komunikasi dengan karyawan, penyebab utamanya apa?

Narasumber:

Kurang lebih karena perbedaan budaya (*culture*). Budaya Tiongkok dan Indonesia memang sejak awal sudah berbeda. Yang kedua, budaya kerja (*work culture*) di tempat kerja juga berbeda. Jadi dalam banyak situasi, perbedaan-perbedaan itu membuat konflik lebih mudah terjadi.

Pewawancara:

Dari semua penyesuaian dan pengalaman yang sudah anda alami itu, mana yang paling berkesan bagi anda?

Narasumber:

Hah? Saya kurang jelas mendengarnya. Bisa diulang sekali lagi?

Pewawancara:

Maksud saya, dari semua penyesuaian maupun pengalaman yang anda alami selama bekerja di Indonesia, mana yang paling berkesan bagi anda?

Narasumber:

Yang paling berkesan ya? Saya rasa tetap yang tadi saya sebutkan. Menurut saya, orang Indonesia, pelanggan Indonesia, maupun staf Indonesia, pada dasarnya semuanya cukup sederhana. Mereka tidak hanya sekedar memikirkan uang (*money*) atau bonus semata. Yang lebih mereka utamakan adalah *relationship first*, lalu *chemistry first*. Menurut saya, itulah yang paling membekas bagi saya. Dan itu juga merupakan hal yang sangat berbeda dibandingkan dunia kerja maupun cara berbisnis di Tiongkok.

Pewawancara:

Oke. Lalu, seberapa penting pengalaman bekerja di Indonesia ini bagi anda?

Narasumber:

Sangat penting. Kalau saya tidak pernah bekerja di Indonesia, saya tidak akan mendapatkan kesempatan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi seperti sekarang. Sekarang saya bertanggung jawab sebagai **Product Manager** untuk seluruh Indonesia. Jadi tentu pengalaman ini sangat penting.

Pewawancara:

Berarti memang sangat penting ya. Apakah pengalaman ini juga mengubah pandangan anda terhadap budaya Indonesia?

Narasumber:

Iya.

Pewawancara:

Misalnya bagaimana?

Narasumber:

Sebelumnya saya merasa Indonesia... Hmm... saya tidak tahu apakah ini boleh saya katakan.

Pewawancara:

Tidak apa-apa, boleh dikatakan kalau berkenan.

Narasumber:

Kalau dilihat dari sejarah, orang Indonesia dulu memang kurang ramah terhadap orang Tiongkok. Semua orang juga tahu, hubungan terhadap etnis Tionghoa memang kurang baik, kan? Bahkan sebelum berangkat ke Indonesia, saya juga sempat merasa agak takut. Tetapi setelah tinggal di sini selama beberapa tahun, yang pertama saya rasakan adalah, menurut saya orang Indonesia pada dasarnya baik terhadap sesama. Karena memang ini negara Muslim, jadi mereka memperlakukan orang lain dengan damai (*peace*), sangat ramah (*friendly*). Saya juga merasakan karena saya orang Tiongkok lah, atau orang ras Tionghoa lah, kemudian jadi ada diskriminasi. Tidak ada perasaan itu. Menurut saya itu jadi mengubah pandangan saya. Selain itu, kesempatan untuk bekerja (*opportunity*) juga sangat banyak. Sekarang kamu juga bisa melihat semakin banyak orang Tiongkok yang datang bekerja ke Indonesia. Itu karena sekarang hubungan Indonesia dan Tiongkok sudah lebih baik, dan Indonesia sendiri jadi memiliki banyak peluang untuk menghasilkan uang. Karena itu banyak orang Tiongkok datang ke Indonesia untuk bekerja, atau datang ke Indonesia untuk berbisnis (*business*). Semakin banyaknya orang Tiongkok yang datang ke Indonesia, juga membantu membuka lapangan kerja untuk orang Indonesia. Jadi menurut saya, ini adalah sebuah proses yang saling mendukung (*support*) satu sama lain.

Pewawancara:

Jadi tadi anda mengatakan bahwa pandangan anda berubah. Berarti sebelum datang ke Indonesia, anda juga sempat merasa khawatir? Maksudnya sebelum pertama kali datang.

Narasumber:

Iya, betul. Memang ketakutan itu ada. Banyak orang Tiongkok sebelum datang ke Indonesia mengatakan bahwa Indonesia sebenarnya tidak terlalu ramah terhadap orang Tiongkok, jadi memang ada rasa takut.

Pewawancara:

Menurut anda, apa perbedaan paling mendasar antara budaya kerja di Indonesia dan budaya kerja di Tiongkok?

Narasumber:

Perbedaan yang paling mendasar adalah seperti yang tadi saya katakan. Menurut saya, di Indonesia bukan *money first*, bukan hanya soal keuntungan. Orang Indonesia lebih mengutamakan *relationship first*. Kalau tidak punya hubungan yang baik (*relationship*), meskipun produkmu adalah yang terbaik, belum tentu mereka mau bekerja sama dengan anda.

Pewawancara:

Jadi tetap harus membangun hubungan ya. Kalau hubungannya sudah baik, mereka baru akan membantu anda? Lalu, apakah pengalaman bekerja di Indonesia ini memengaruhi cara anda bekerja dan cara anda berkomunikasi dengan orang lain? Misalnya, ketika anda berkomunikasi atau bergaul dengan sesama orang Tiongkok, apakah pengalaman bekerja di Indonesia juga memberikan pengaruh?

Narasumber:

Iya.

Pewawancara:

Misalnya seperti apa? Bisa diceritakan?

Narasumber:

Menurut saya, yang pertama, jangan terlalu... Bagaimana ya mengatakannya... Bukan berarti jangan bekerja keras (*work hard*), tetapi jangan terlalu tegang. Saat bekerja, sesekali (*sometimes*) kita juga harus sedikit lebih santai. Kita perlu belajar dari cara orang Indonesia yang lebih rileks. Jangan setiap hari selalu berada dalam keadaan yang tegang. Lalu kita juga harus lebih optimis. Coba lihat orang Indonesia. Sering kali gaji mereka sebulan hanya satu juta atau dua juta rupiah, tetapi mereka tetap hidup dengan bahagia. Sedangkan orang Tiongkok, meskipun penghasilannya sudah seratus juta atau dua ratus juta rupiah, tetap saja belum merasa bahagia. Karena mereka merasa masih bisa menghasilkan lebih banyak lagi. Jadi yang pertama, itu mengubah cara pandang saya terhadap kehidupan. Yang kedua, benar-benar dalam berbisnis (*business*) maupun dalam proses berinteraksi dengan staf, bukan hanya soal uang (*money*) atau bonus. Yang benar-benar penting adalah kita harus menjadi teman mereka terlebih dahulu, kemudian membangun hubungan (*relationship*) dengan mereka.

Pewawancara:

Kalau sekarang, apakah anda merasa karyawan anda sudah bisa menerima anda? Lalu rekan kerja anda juga sudah menerima anda? Apakah anda punya perasaan seperti itu?

Narasumber:

Tentu saja. Hubungan kami semua sangat baik. Hubungan saya dengan staf saya juga sangat baik. Kami semua bisa menjadi teman. Bahkan karyawan yang sudah tidak bekerja di perusahaan yang

sama pun masih tetap bisa menjadi teman. Banyak hal juga masih bisa kami obrolkan. Seperti sekarang ini, walaupun kita sudah tidak bekerja di perusahaan yang sama, tapi saya tetap masih bisa membantu kamu sebagai seorang teman. Menurut saya ini sangat baik.

Pewawancara:

Tadi anda juga mengatakan bahwa anda belajar banyak mengenai budaya dan kebiasaan kerja di Indonesia. Dari kebiasaan-kebiasaan itu, apakah ada yang sekarang juga anda terapkan?

Narasumber:

Ya, kedua hal itu saya lakukan. Yang pertama, lebih santai dan lebih optimis. Yang kedua, membangun *relationship* dengan orang lain. Semua itu saya lakukan, dan saya benar-benar menerapkannya.

Pewawancara:

Walaupun sekarang bekerja di Indonesia, apakah anda masih mempertahankan sebagian budaya kerja dari Tiongkok?

Narasumber:

Tentu.

Pewawancara:

Misalnya?

Narasumber:

Kami tetap harus fokus pada target (*target*). Harus fokus pada pencapaian (*achievement*) kami. Lalu tetap harus bekerja keras (*work hard*), tetap fokus. Budaya kerja dari Tiongkok seperti ini tetap harus ada.

Pewawancara:

Berarti tetap harus mempertahankan beberapa budaya kerja ya. Menurut anda, apakah proses adaptasi anda di Indonesia bisa dikatakan berhasil?

Narasumber:

Berhasil bagaimana? Indonesia apa? Tolong ulang sekali lagi pertanyaannya.

Pewawancara:

Maksud saya, proses adaptasi selama bekerja di Indonesia. Apakah menurut anda itu berhasil?

Narasumber:

Menurut saya cukup baik ya. Semakin lama semakin lancar. Menurut saya sudah cukup baik kok.

Pewawancara:

Apakah anda merasa sudah memberikan bantuan bagi perkembangan karyawan anda, sehingga mereka juga bisa bekerja dengan lebih baik? Apakah anda punya pemikiran seperti itu?

Narasumber:

Tentu, yaitu sales-sales yang pernah bekerja bersama saya. Yang pertama, ya sebagian besar sales saya. Selain satu orang, karena ketika saya baru datang, dia memang sudah menjadi sales yang cukup berhasil. Tetapi untuk sales yang lain, mereka awalnya berasal dari posisi promotor di toko, kemudian menjadi sales. Gaji mereka sebelumnya mungkin hanya sekitar dua atau tiga juta, tiga atau empat juta, atau empat atau lima juta rupiah. Kemudian setelah itu mereka bisa mendapatkan sepuluh juta, lima belas juta, bahkan dua puluh juta rupiah. Kalau dilihat dari sisi pendapatan, mereka berhasil. Yang kedua, mereka juga berkembang dari posisi yang lebih rendah. Misalnya

dari promotor di toko menjadi sales, lalu dari sales menjadi pemimpin tim. Bahkan ada juga yang akhirnya menjadi pemilik usaha sendiri. Menurut saya, saya memang telah membantu orang-orang yang bekerja di bawah saya. Baik dari sisi peningkatan pendapatan maupun dari sisi perkembangan karier atau kenaikan jabatan mereka, menurut saya semuanya ada.

Pewawancara:

Setelah mengalami pengalaman bekerja di Indonesia, menurut anda sekarang anda telah menjadi pribadi seperti apa?

Narasumber:

Menurut saya, yang pertama, dalam pekerjaan tentu saya menjadi lebih baik dibanding sebelumnya. Karena baik dari posisi (*position*) saya, pendapatan saya, maupun wilayah (*area*) yang saya tangani, semuanya menjadi lebih besar, lebih tinggi, dan pendapatan saya juga menjadi lebih baik. Itu yang pertama. Lalu yang kedua, saya merasa melalui pengalaman beberapa tahun di Indonesia ini, karakter (*character*) saya, kepribadian saya, dan *style* saya juga menjadi jauh lebih baik.

Pewawancara:

Kalau sampai sekarang, menurut anda tantangan yang masih harus dihadapi apa? Maksudnya dalam bekerja dengan orang Indonesia dan menghadapi budaya Indonesia, apakah masih ada hal-hal yang perlu disesuaikan? Tantangan yang paling sering dihadapi sekarang apa?

Narasumber:

Masih soal... belum seratus persen berorientasi pada target. Maksudnya, kami ingin semuanya cepat, cepat, cepat, cepat, cepat. Sedangkan orang Indonesia masih cenderung lebih santai (*slow*), dan merasa delapan puluh persen sudah cukup, tidak harus selalu seratus persen. Gayanya ya memang seperti itu. Menurut saya, sampai sekarang hal itu masih belum benar-benar bisa disamakan. Selama saya bekerja di Indonesia beberapa tahun ini, di kota mana pun saya bekerja, sebagian besar karakter karyawannya memang seperti itu. Apalagi kalau dibandingkan dengan orang Tiongkok.

Pewawancara:

Apakah ada kebiasaan orang Indonesia yang dulu menurut anda sangat aneh, tetapi sekarang sudah terasa biasa saja? Ada tidak?

Narasumber:

Ya seperti yang tadi saya bilang. Karena sudah lama tinggal di Indonesia, saya juga jadi bisa memahaminya. Karena menurut saya, dari sudut pandang pekerjaan, kenapa semuanya harus selalu seratus persen? Lama-kelamaan, setelah tinggal cukup lama di Indonesia, saya merasa ya tidak apa-apa, saya bisa menerima. Tidak semua orang setiap hari harus terus memikirkan target. Tidak semua hal harus selalu dilakukan sampai seratus persen atau seperti itu. Menurut saya, semua itu sekarang sudah bisa saya terima.

Pewawancara:

Tadi saya sempat bertanya tentang bagaimana pandangan karyawan terhadap anda. Tapi kalau menurut anda sendiri, sampai saat ini apakah anda sudah benar-benar menikmati lingkungan kerja di Indonesia?

Narasumber:

Iya. Kalau saya tidak benar-benar menikmati lingkungan kerja di Indonesia, saya juga tidak mungkin bertahan di sini selama bertahun-tahun. Saya memang selalu merasa Indonesia adalah tempat yang baik. Karena itulah saya bisa tinggal dan bekerja di Indonesia selama bertahun-tahun.

Pewawancara:

Sekarang tinggal tiga pertanyaan lagi. Kalau ada orang Tiongkok yang ingin datang bekerja ke Indonesia, berdasarkan pengalaman anda, saran apa yang ingin anda berikan kepada mereka?

Narasumber:

Yang pertama, menurut saya mereka harus menghormati (*respect*) budaya (*culture*) Indonesia. Jangan seratus persen menggunakan *style* orang Tiongkok untuk berpikir, berbisnis, maupun bergaul dengan orang lain. Karena budaya setiap negara benar-benar sangat berbeda. Jadi kita harus beradaptasi, lalu menghormati budaya orang lain. Menurut saya itu yang paling penting. Itu benar-benar yang paling penting. Yang kedua, bertemanlah dengan orang lokal. Bukan hanya teman dalam urusan bisnis, tetapi juga benar-benar menjadi teman baik. Makan bersama, minum bersama, mengobrol, melakukan berbagai kegiatan bersama, semuanya bisa membuat kita menjadi teman yang sangat baik. Itu akan membantu kita ketika tinggal di daerah setempat. Misalnya ketika kita mengalami kesulitan, mereka akan membantu kita. Kemudian soal bahasa, misalnya bahasa Indonesia, kita juga bisa belajar melalui mereka. Selain itu, kita juga bisa lebih memahami *style* orang Indonesia seperti apa. Menurut saya, kita harus berteman dengan mereka, bukan hanya *work, work, work, work* saja. Yang ketiga... Saya rasa ya... dua itu saja. Dua itu saja lah.

Pewawancara:

Kalau untuk perusahaan Indonesia bagaimana? Kalau ada perusahaan Indonesia yang ingin merekrut orang Tiongkok untuk bekerja di Indonesia, apakah anda punya saran?

Narasumber:

Saya akan memberikan saran yang sama. Menurut saya sarannya tetap sama, yaitu dua hal yang tadi saya sebutkan.

Pewawancara:

Lalu pertanyaan terakhir. Kalau anda diminta menggambarkan pengalaman bekerja dan proses adaptasi anda di Indonesia hanya dengan satu kalimat, apa yang akan anda katakan?

Narasumber:

Pertama, pada awalnya memang sangat sulit. Karena budayanya berbeda, makanannya berbeda, bahasanya berbeda, semuanya berbeda (*everything*), jadi memang sangat sulit. Tetapi selama kita punya keyakinan, dan memang ingin berada di Indonesia... Indonesia adalah tempat yang baik. Kita bisa bekerja di sana, juga bisa berbisnis. Menurut saya, dalam jangka panjang hasilnya akan sangat baik. Kemudian bertemanlah dengan orang lokal, bertemanlah dengan klien, lalu nikmati (*enjoy*) kehidupan selanjutnya. Menurut saya Indonesia benar-benar tempat yang baik, sangat baik. Saya mengatakan ini benar-benar dari hati saya.

Pewawancara:

Jadi intinya kita memang harus mengubah cara pandang, mengubah pola pikir ya? ya?

Narasumber:

Betul. Harus lebih terbuka (*open*). Pada awalnya memang sangat sulit. Benar-benar sangat sulit. Karena banyak orang Tiongkok yang terlalu *Chinese style*. Jadi memang akan kesulitan. Tetapi lama-kelamaan, kalau memang ingin tinggal di Indonesia dalam jangka panjang, kita harus membuat diri kita tidak terlalu *Chinese style*. Kita harus menjadi **Chinese and Indonesian style**. Menurut saya, itulah yang paling penting.

Pewawancara:

Oke, Mr. Informan 2. Kalau begitu semua pertanyaan saya sudah selesai saya tanyakan. Terima kasih banyak ya. Benar-benar terima kasih karena sudah meluangkan waktu begitu lama untuk membantu saya. Saya benar-benar sangat terharu.

Narasumber:

Tidak kok, tidak apa-apa. Santai saja. Saya juga sedang tidak ada urusan. Tidak usah terlalu dipikirkan.

TRANSKRIP WAWANCARA INFORMAN 3

BAHASA ASLI, BAHASA MANDARIN

Jenis Kelamin	: Laki-Laki
Usia	: 37 tahun
Jabatan Terakhir	: Regional General Manager
Durasi Kerja di Indonesia	: 10 tahun

Interviewer:

你好 Mr. 受访者 3, 好久不见。

Respondent:

对, 好久不见。

Interviewer:

现在在哪个地方工作?

Respondent:

我现在在雅加达了, 还再卖手机。

Interviewer:

哦, 那今天就要麻烦你了。因为我现在是在写一个论文嘛。我的论文是关于中国人在印尼工作, 可是他们是要做一个领导, 可是下面的人是印尼人嘛。所以说, 不一样的文化啊, 不一样的语言啊, 会发生什么困难、会发生什么问题, 然后怎么解决, 是关于这个问题。可以吗?

Respondent:

可以啊。

Interviewer:

OK。那可以分享一下吗? 今年几岁?

Respondent:

今年 37 岁。

Interviewer:

然后你以前来印尼之前的工作经验, 大部分是做了什么? 也是做经理吗?

Respondent:

都有吧, 我从业务开始做的。

Interviewer:

OK, 从业务开始做。以前你是做卖手机的吗? 还是其他商业的?

受访者：

来印尼之前，在中国有在手机行业工作了两年，前面也有几年一些不一样的工作经验，但基本上也都是销售。

采访者：

OK。然后你来印尼之前的话，你想到印尼这个国家是怎么样的国家呢？

受访者：

没什么印象，因为可能只听过巴厘岛，其他地方，印尼的话就没有什么印象。我现在很多朋友，他们可能都不知道印尼这个国家在哪里。

采访者：

OK，然后你以前为什么选择要来印尼工作呢？为什么没有继续在中国工作呢？

受访者：

因为觉得会是一个机会吧。其实很多中国人，如果说有可能的话，大部分人还是愿意出国去闯一闯，因为会换一个工作的环境。然后再来说，可能也是一个机会，因为竞争出来的人少，相对来说竞争的压力就会感觉会小一些。

采访者：

就是会觉得在外面会更辛苦，所以说出来的人会更少一些？

受访者：

哦，并不是因为出来会更容易，是因为知道出来会更辛苦。很多人是不愿意出来。还有一部分人是因为家庭原因，他们出不来嘛。所以这样的话，跟中国人的竞争就会感觉小一些。

采访者：

哦。然后你来印尼已经多久了，大概？

受访者：

我16年来了，快10年了吧。

采访者：

快10年了。嗯。所以说，你第一次来印尼工作，这个决定的话，是因为要找机会，然后关于竞争的问题吗？

受访者：

主要是因为想出国。不一定是印尼，就想离开中国，去海外，就是中国以外的国家去尝试一下吧。

采访者：

OK。那你第一次来印尼的时候，是在什么地方？是在哪里的？

受访者：

在三宝垄的。

采访者：

然后你以前在三宝垄，现在在雅加达。那你去雅加达以前的话，有去哪个地方吗？

受访者：

去了几个地方了。加里曼丹啊，苏拉威西啊，都去过。

采访者：

对。那你觉得，在这些地方的话，印尼员工，比如说三宝垄人、加里曼丹人、苏拉威西人、雅加达人，他们工作的话，会有差别吗？很大的差异吗？

受访者：

很大不会，但是会有。像爪哇人，可能竞争意识会更强烈一些。就是像加里曼丹、苏拉威西这些岛，他们工作没有那么努力了，没有那么**拼劲**。

采访者：

所以爪哇岛是比较认真？

受访者：

对。而且学习态度要差，他们是不太愿意学东西的。比如说他们在爪哇，可能有的人跟着我学了一年，他就会学到很多东西。但是在加里曼丹、苏拉威西这样，他可能跟我一起工作两年、三年，他还是原来那个水平，他们是不太愿意学习的。

采访者：

那你第一次来印尼的时候，你觉得工作环境是怎么样的？像你想象的那种吗？

受访者：

很糟糕，哈哈哈。

采访者：

可以说真心话吗？有多糟糕？

受访者：

我来之前，我们国内的经理跟我讲，他说那边的环境条件会很差，工作会很辛苦，生活方面也会很辛苦。其实我当时来之前，我是做了一些心理准备的，但我没想到，来了之后还是超出了我的想象。

采访者：

所以比你想象的更糟糕？

受访者：

有两个方面。第一个方面可能就是在饮食方面，差异很大。刚来的时候，其实是吃得不太习惯。我刚来的时候只吃肯德基，要不然就是炒饭，就这两个，别的我都不吃。

采访者：

大部分的中国人，最安全的还是肯德基吗？

受访者：

对，因为肯德基中国也有，然后炒饭这些中国也会做。除了这些，可能都不会吃。因为那时候也没有找到中餐馆。这是生活方面。工作方面，因为我刚来的时候，那时候不会语言，我觉得团队的话，整体来说英语都不会，所以沟通压力很大。然后我感觉，说的东西他们可能也不太理解。

采访者：

那现在呢？已经适合印尼菜的口味了吗？

受访者：

到现在的话，如果让我选择，我还是不会吃印尼菜，毕竟这纯粹是个人口味问题。不过，我现在在雅加达工作，中餐的选择更多了。我有时候也会自己做饭。或者，当我和妻子回三宝垄的时候，她会做一些更符合我口味的饭菜。

采访者：

那在第一次来印尼那个时候，第一次发现的文化区别是什么？

受访者：

我觉得，对工作我觉得不是态度的问题，而是学习的问题。像中国人，他不会的话，他会想办法学会，用最短的时间学会。别人会，我不会，那我要去想一想，我为什么不会，怎么样去学会，找那些会的人去学习，自己去学习。但这边的话，他不会就是不会，他只会告诉你不会。

采访者：

所以你觉得印尼人是比较容易满足吗？然后中国人的话，每次都是要进步、进步、进步，可是印尼人的话就是比较.....我就这样、就这样，这样子吗？

受访者：

嗯，对对。

采访者：

那你在印尼做一个经理嘛。那刚开始工作的时候，跟员工的关系大概是怎么样的？

受访者：

我觉得还好吧。可能最开始的时候，我确实有点过于严厉，觉得员工还是有点怕我的。要求还是会很多，但是后来，后面可能会根据不同员工的情况，去做不同的要求吧。最开始可能就是大家都是同一个要求。

采访者：

所以还是要了解各个员工的情况吗？

受访者：

其实是因为没有办法。在中国是不会这样，中国人你要是做不到，就给你淘汰。

采访者：

那在印尼的时候，什么情况让你感到一个文化冲击呢？

受访者：

文化冲击的话，最重要的文化冲击，我觉得就是对工作的负责态度。就是这个事情我没有做好，我是要去担责任的。然后我没有做好的话，我要想办法去给它做好。但是我觉得，可能这边，我刚来的时候，我的感觉他们就是，工作他们要的是一个结果。不管这个结果是好的、坏的，只要有结果就行。比如说这个事情，他没有做好，他就说："我没有做好。"对吧？但是像中国的思维，他就会想，在这个事情发生之前，他就会考虑，我这样做能不能把这个事情做好。他会避免很多他做不好的东西。怎么说呢？我给你举个例子。比如说

我去拜访一个客户，那我就会想，我要跟这个客户聊什么。我这样聊，如果客户拒绝了会怎么样；如果客户同意了会怎么样；如果客户拒绝了，该怎么样继续去沟通。就是我们会提前去预想不同的结果，然后再去做不同的方案。那这样的话，在整个跟客户沟通的时候，就会去应对客户提出的一些不好的问题，知道怎么样去应对。但是看本地员工，可能他只是说，经理交代他今天找客户去聊，然后他说他去了，客户不同意，他就回来了。我觉得这个其实是最大的一种

采访者：

哦，了解，了解，了解。

采访者：

所以这个，对你来说，这个事情也是最大的挑战吗？在和印尼员工工作的过程中。

受访者：

对。就是工作，我觉得最重要，第一个是先有态度，就是一定要想办法把这个事情做好，而不是说把这个事情做完。不管它好坏，我做完了就行了。

采访者：

嗯，OK。那当一个领导的话，你当然也要对员工下达指令嘛。那对不会说中文的员工的话，你是用什么方式下达指令的？尤其是如果你旁边没有翻译，或者翻译不能像你要求的那样解释清楚。

受访者：

以前的话，其实我现在会说印尼语了。之前不会的话，可能就是用 Google 翻译了。但是就会存在很多这种情况，就是我表达的东西和他看到、理解的东西是不一致的。这种情况其实是经常发生的，就特别是刚来的时候，会经常发生这样的事情。

采访者：

嗯。那你的员工有误会过你交代的工作吗？那个时候。

受访者：

一定会有的。虽然有翻译在，还是会出那种问题。甚至现在都可能依然会有，这个一定会有。甚至这个事情，第一个它是语言的问题；第二个来说就是理解的问题。虽然我现在也会印尼语了，可是这个语言毕竟也不是我的母语嘛。事实上，即使是印尼人之间沟通的时候也可能发生误解。你试想一下，如果这是来自不同国家的人之间在沟通，误会的可能性会更大。

采访者：

嗯。

受访者：

所以这就对一个领导者来说，他要对问题的表述非常清楚。而且他要去预判，他也要去了解他的员工，他的表述员工能不能理解。像我们现在应对这种问题的话，可能以前没有做得那么好。但现在我们应对这样的问题的话，我们就会让员工听完之后复述一遍，或者说他解释一下，看他有没有理解到我们表达的东西。如果特别重要的话，我们说完之后，就让他复述一遍。

采访者：

那如果说到工作文化和工作习惯的话，中国员工和印尼员工，你觉得最不一样的是什么？

受访者：

工作文化的话，其实就我说的，就是对于一个工作……我不知道，因为可能我们销售的话，它是以一个结果为导向的，所以我们会去看结果。当然也会看他在这个结果的过程中，他们努力的程度。我觉得可能最大的区别在于努力的程度。我不能说没有努力，而是在于努力的程度不够。还有一个就是，可能就是学习的能力。就是他以前比如说不具备这样的能力，但是他又不愿意去学习，可能就会差一些。然后还有一个是什么……我想想，我还想说什么……

采访者：

就是工作文化嘛。

受访者：

刚刚想说一个什么事情……

采访者：

没关系，你先想一想。

受访者：

对了，我觉得很重要，我觉得很重要的一件事情，就是还有一个工作态度。我觉得最重要的是一个**及时性**。就是中国做事情，一定要把这个事情做完。不管用什么方式，哪怕加班加点的话，也一定会及时地把这个事情做完，效率会更高一些。我觉得本地员工可能会认为一些更重要的事情，会耽误到工作上去。但是这不一定是中国比较好。其实我认为，像这边家庭聚会就会比中国多很多，因为中国人没有时间做家庭聚会。还有一个非常重要的事情，就是……刚刚想说什么来着……还有一个就是工作反馈。这个我觉得，其实差异还是蛮大的。

采访者：

你说的工作反馈，是什么样的情况呢？

受访者：

比如说一个员工他去做，那他这个事情做得怎么样，有没有遇到问题，那遇到问题他自己能不能解决。这些问题，如果他没有反馈，比如他遇到一个客户，他解决不了，但是这个事情结束了，他也结束了。这个事情他是没有反馈的。没有反馈的话，这个问题就会留在那里，没有解决。那下一次，比如说我去拜访这个客户，然后知道这个问题，但这个问题其实已经很久了。

采访者：

那你刚刚也提到，就是中国人的话，为了达到这个目标，他们会很努力，加班也无所谓。可是你有遇到印尼人常常不想加班啊，然后周末不想工作啊，这种情况你有遇到吗？

受访者：

一定会有。但是我个人觉得，加班不一定是好事情。我所谓的加班，不是说时间上的加班，而是说态度上的。就是一一定要把这个事情做完，而不是说我今天这个事情没有做完，然后明天就不再继续了。我不认为加班文化是一个好的文化，但是我认为把一件事情做完，是一件非常重要的事情。

采访者：

所以主要的还是要做完？

受访者：

对。后来我管团队的时候，我跟团队说一句话，我说我根本不在乎你们上班上到几点，你们提前下班我也不管，那是 HR 的事，不是我的事。因为我是认为，你只要把事情做好，而不是说做了多长时间。比如说同一件事情，有个人可能需要一个小时才能做完，那另外一个人可能半个小时才能做完。那并不代表那个做一个小时的就更努力，他在加班就更努力。其实我认为那样是不对的。我所谓的不是加班，我所谓的是，你要把这个事情做好，你不能半途而废。就是这个事情你今天没有做完，然后明天你不继续了，这个事情就半途而废掉。

采访者：

嗯，了解，了解。那你觉得在和印尼员工搞关系的时候，最大的挑战是什么？当然还是要和员工搞好关系嘛，那你觉得最大的挑战是什么？

受访者：

我觉得最重要的应该是相互尊重。我从来不把员工当员工来看，所以也不算什么挑战。我认为都是合作的伙伴。我对员工的态度和我对客户的态度是一样的，因为他也是帮我完成我的业绩嘛。无论说客户也好，员工也好，他们都在帮我完成我的业绩。从我个人来说的话，我从来不把员工当作下属，或者说是怎样，我都认为他们是我的合作伙伴。

采访者：

OK。那你在和员工工作的时候，有发生过什么大问题吗？比如说，这个问题到让你和员工吵架啊，有这种情况吗？

受访者：

可能以前会有，现在就不会有。因为我已经知道，在这边待久了，团队是什么样的。之前会有，我记得之前我半夜都会发脾气，把我老破在家里都吓到了。完全就是，比如说一件事情，我已经告诉他要怎么样怎么样做，但是他就坚持按照自己的想法去做，结果把事情做糟了，做得很糟糕，然后他又没法去解决，这样可能会发脾气。

采访者：

那这种情况的话，你后来是怎么解决呢？

受访者：

我觉得，其实这跟我个人的工作经验有关系。像现在就不会出现这样的问题。第一个来说，我会——就像我说的——我要充分地去了解每个员工，他们的能力是什么样的。然后在交代他们工作的时候，肯定要给他们能力匹配的工作。第二件事情，就是我刚说的，他们做事情的话，可能没有反馈，或者做事情半途而废。那重要的事情，我就会一直盯着，一直会盯着他们做。所以说，相对来说，我们在这边工作，比在中国工作付出的精力——你知道“精力”是什么意思吗？

采访者：

我知道。

受访者：

我们在这边作为一个经理，比国内付出的精力要多很多。我们的工作精力，可能是国内的

两到三倍。到最后，我发现，我们这些在这里工作的中国人不能再用在中国时的标准了。因为说实话，两地差异太大，不管我们愿不愿意，都得降低标准。

采访者：

噢，是这样的啊？

受访者：

因为像在中国，我们把工作交代下去了，就结束了。结果的话，是员工他们要去负责的。但其实在印尼，我们做不到。在印尼的话，其实还是我们在对结果负责的。

采访者：

所以不能就这样放弃他们，就这样把百分之百的工作交给他们的啊？

受访者：

对，就是这样的一个比方，就像父母对孩子一样。可能在中国，他们的孩子可能已经变成了初中生、高中生，他们就有自己的能力去解决自己的问题。对于我们来说的话，我们在印尼，可能把员工就像孩子一样，他们可能就是一个小孩子，所以说付出的东西可能会更多一些。然后防止他们摔倒，防止他们犯错，因为他们还没有长大，他们需要时间去学习。

采访者：

那在工作方面的话，在印尼工作的时候，你有没有曾经觉得什么沮丧，或者压力？有这个情况吗？

受访者：

刚开始的时候，特别是刚来的时候，压力非常大，而且非常沮丧。因为觉得没法沟通，或者沟通的事情没法去落地。我已经解释得非常清楚，我相信他们也听懂了，但是他没法做到我想要的一个结果。就觉得我没有办法了，完全就没有办法了，能做的都已经做了。所以说很多中国人在这边，做饭就是自己做，自己去见客户、自己去跑。

采访者：

那你觉得，中国和印尼工作文化很不一样的时候，你会怎么做的？怎么面对的？

受访者：

适应啊。你只能按照印尼的工作节奏来做，然后在印尼的工作节奏的基础上，再稍稍往上提高一点要求。就是可能我带的团队，会比印尼人带的团队更**拉紧一点**、更努力一点，就是比他们更好一点。虽然他们比中国团队可能要差一点，但是比本地团队会更好一点。大概就这样，用这样的方式去解决问题。

采访者：

OK，就还是要适应嘛。那你有没有为了适应印尼的工作习惯，而改变工作上的决定？

受访者：

改变什么？

采访者：

改变工作上的决定。比如说，你有一个决定，然后因为你要适应这个工作环境、这个工作习惯，所以你改变了这个决定，有吗？

受访者：

很多。

采访者：

很多？比如呢？

受访者：

刚开始的时候会很多。比如说，像我现在做的是大区经理，我下面其实是有一些 **Manager Area**，下面还有 **SPV**。其实很多任务是可以交给他们，让他们去承担、去负责的。但是现在的话，可能有一些还是不能交给他们，那还是需要自己去做。甚至有一些客户，还是需要帮他们一起去见面、去沟通、去解决。甚至是一些很小的客户。当然不是为了解决这个客户的问题，而是为了解决这个区域的问题。因为我觉得，刚才你说的那个问题，我再补充一下。就是很多人看问题，像你也知道，手机门店是非常多的。当地团队很多时候解决问题，就是他发现了这个客户的问题，或者那个门店有那个门店的问题，但他不会思考，就是很多不同的门店，他们可能会有同样的问题。或者在一个区域，大概会有哪些类型的问题，我们要去把这个东西总结出来。这样的话，这个区域就会做得很好。你刚刚说的那些改变决定，可能有一些，比如说，我非常信任的员工，可能他跟着我一块儿做了一年或者两年，他升到经理了，那他就想要一些权利。比如说在招聘的时候，在招业务员的时候，最开始我是跟他们一起面试的。这是最近，我在现在做的公司都依然遇到的问题，就是我在这边已经工作了很多年，依然会遇到这样的问题。他觉得他升到经理了，他需要一定的权利。我觉得是 **OK** 的，我可以给他放权。但最开始我是不放心，所以在招聘 **Sales** 的时候，我就跟他们一起面试。面试完之后，他问我怎么样，我就问他你觉得怎么样，他说还行，但我说这个人不行。然后我就告诉他为什么不行。但他可能因为我是 **Manager**，他就会让步，他就 **OK**。但是连续两次、三次，我都说不行的时候，他就不同意了。他就觉得工作压力很大，他觉得他急需业务员去帮他开展工作。那我就没有办法，那我就让步。我让步之后，就让他自己去，我不再参与面试了。但实际上，这是我让步、改变的一些决定。但实际上，这样做对我后续的管理，出现了很多漏洞。特别是他去招业务员，会经常出现招进来以后，又被他自己换掉，因为他觉得能力不行，会频繁地换人。当然，改变就是这样了，这是一个比较大的一点吧。

采访者：

那你在什么地步，你觉得在印尼工作开始有比较舒服的感觉？就比如说，做了半年、一年，才会有这种舒服感？

受访者：

舒服感的话，第一个是自己的成就感。因为把一个区域从零做到一个数字，达到某一个目标的时候，就会有一种成就感。第二来说，包括是团队。从最开始没有人，然后招到人，再把这一批人培养出来。从他们没有经验，然后去教他们，让他们有经验，这也会有一些成就感，让我感受到舒服感。而且像印尼来说，整体的工作氛围会比中国更好一些。

采访者：

为什么呢？

受访者：

因为它之间的竞争力会小一些。就是中国的话，其实可能同事之间是没有时间交朋友的，因为大家都很忙，你知道吗？就像**公寓里面**，哪怕是你的邻居，你都是不认识的，因为你也没有时间去认识他。早上大家出门，晚上大家回来，就没有时间见面。但是你看你在印尼的话，它就跟中国很早的时候一样。其实印尼现在的状态，跟中国以前的状态是一样的。

在印尼的话，工作的氛围很好，同事之间的关系会很好，会成为很好的朋友，工作也会很开心。

采访者：

那如果有时间呢？你刚刚说，你在印尼已经做了十多年了嘛。这十年里面，大概第几年你觉得，你开始觉得在印尼工作蛮不错的？

受访者：

我觉得最开始的时候，前两年吧。前两年可能我觉得，是因为我自己达到了某一个目标，然后会感到开心。应该从第三年之后的话，我会觉得跟印尼团队一块儿工作会很开心，是不一样的，你知道吗？就是最开始前两年，自己的开心跟这个国家没有关系，是因为我觉得我自己的成绩，我做了某一件事情，达到某一个目标，然后我就觉得我证明了自己，这样我自己会很开心。但是过了三年之后，我就觉得其实在印尼工作比在中国会更舒服。就我说的，同事的关系啊，包括跟客户、门店老板的关系啊，都会比中国要好一些。因为大家会更尊重彼此，然后会愿意把你当作朋友。中国的话，他是没有时间的。中国人现在只为了挣钱，大家都没有时间交朋友了，就是这种感觉。所以三年以后，基本上两年多吧，我才会真正开始思考，把这边的同事当朋友，然后跟这边的客户做朋友，就是这样。

采访者：

OK。那你在印尼工作发生困难的时候，你心里面会有什么感觉？

受访者：

我觉得这跟每个人不一样。像我这种性格的话，最开始我会想着，要不要退缩。不是说我不要回去，对吧？要不要回中国。因为这边太难了。你在中国的话，好歹来说，它只是工作上的压力，不会有其他的压力。或者说，它的压力是一个固定的。就是我知道，在中国工作，我会知道我会遇到什么样的压力。但在印尼刚来的时候，我是没法预测我在这边会遇到什么样的压力。有些压力会超出想象。

采访者：

那你觉得，如果和员工工作发生误会，或是发生冲突的话，主要的原因是什么呢？

受访者：

我觉得最主要的原因是，怎么样去看待这个工作。中国说要把工作当作事业去做，就是我做这一件工作，不是为了老板来做的，我做这件事情是为了自己。但是这边的话，我觉得可能就是因为，当你不认为这个工作是你的，你必须要做好的时候，或者比如说你是一个老板的时候，你会有想法，这个事情就不能失败。因为失败了之后，你破产就没有钱了，你可能再也没有机会了。但是在印尼我觉得很多人的话，他可能认为这只是一份工作，它不是一个机会。因为他觉得，没有了这一家公司，他可以去另外一家公司，反正工作很多。我反而是觉得，因为这样的一个想法的话，会导致他在这个工作中付出的要少一些。当我说的付出，更多的不仅仅是努力工作，而是说，当他真正把这个工作当作自己的事业去做的时候，他会看到不同的东西。比如说，我做了 **Regional General Manager** 的时候，就**所有部门我都要管**，因为我要管财务嘛，那我才会有一个新的观点，那确实是不一样的。以前只管业务只管销售的时候，我只知道花钱。但做了 **Regional General Manager** 的时候，你知道一共可能就这么多钱，那你要花在不同的地方。然后钱不够的时候，应该怎么样去花这个钱。他学到的东西是不一样的，要考虑很多。

采访者：

那关于你在印尼的工作经验，你觉得学到了什么？

受访者：

我觉得最重要的是，问题既然已经存在了，应该怎么样去解决问题。比如说，可能整个团队的水平，确实比中国整体的平均水平要低一些。那这个问题其实已经存在了，是没法改变的。既然问题已经存在了，怎么样去解决这个问题，我觉得这是我学到最大的。无论说是团队也好、客户也好，还是语言也好，我觉得学到最大的就是，问题已经存在了，怎么样去解决问题，怎么样想办法去解决这个问题。

采访者：

那在印尼的工作经验，对你来说有多重要呢？在你人生中。

受访者：

非常重要。因为以前的话，我可能认为努力啊，它只是自己的事情。或者说，努力的话……怎么说呢……以前你会认为，你遇到的困难是可以预测的。你作为 Sales，你会遇到什么样的困难。你做 **SPV**，你会遇到什么样的困难。你做 **Manager**，可能会遇到什么样的问题。整体上，因为这个行业它很成熟，所以它对工作的要求是有一定标准的。当你知道这个标准的时候，其实你大概就会知道接下来会发生什么，无论是好的还是不好的。但是当你来到另外一个国家之后，可能就完全不一样了。你要学很多新的东西，比如说要学语言、要学沟通、要跟本地的团队去合作。这跟中国就完全是不一样的。无论你在中国是有经验还是没有经验，你来了之后都要重新学习。比如说，我认识的一个中国朋友，他也在印尼工作。他在国内是非常有经验的，但是实际上他来这边，适应得并不好。

采访者：

那这个经验有改变你对印尼文化的看法吗？

受访者：

有吧。我以前觉得，可能这边的人有一点太懒了，说实在一点，是这样子的。但是后来，其实慢慢接触下来，我觉得可能就是环境的问题。因为他们可能不像中国。中国现在所有的精力都放在挣钱上。其实也不一定是好事情，因为家庭的责任就会少很多，所有的责任都是工作上的责任。比如回家了还在加班工作，那他就没有时间、没有精力去照顾家人。那我现在就是这样。虽然说我老婆、孩子都在印尼，其实我也没有时间去照看他们。我现在也嫁给一个印尼人，老婆孩子都在三宝壟，我在雅加达工作。那我在这边的话，我就会想办法去找机会，回到三宝壟，去跟孩子待在一起。我觉得这个其实是很好的一方面。通过印尼文化，我更加珍惜与家人团聚的时间。第二来说的话，我觉得人是一个活的人，他不能像机器人一样。你不能说，用一套标准，然后就要做到一个什么样的结果。其实我觉得，在印尼工作的话，会更人性化一些。因为在中国的话，你会感觉每个人都是 **robot**，都是机器人。大家就按照一个指令，公司发出一个指令，所有人都按照这个指令在忙碌。但是在印尼，我觉得会更有人性化一些。因为节奏慢了。节奏慢了之后，就会有更多的时间去思考一些问题。比如说，这边对员工的关心或者包容，会比中国好很多。比如说，在这边请假就会比中国容易很多，哈哈哈。

采访者：

那这十年的工作经验，有没有影响到你对别人的工作方式和沟通方式呢？包含你和中国人沟通、相处的时候。

受访者：

其实跟中国人现在沟通得少，不会涉及到工作的方面。但是生活方面，比如说我跟我中国朋友，就会告诉他们，不要那么拼命，要把节奏放慢一点，要有更多的时间去跟家人和孩子待在一起。

采访者：

以前你第一次来的时候，还是有遇到语言的问题。后来你是怎么解决工作上的语言问题？

受访者：

学啊。就是我现在其实已经很久……从那个我做 **Regional General Manager** 的时候，大概是哪一年…18 年吧。18 年之后，好像就没有用助理了。

采访者：

所以完全是你自己说的？用印尼文来说？

受访者：

对，对。包括我现在也不会再用一些会中文的人。我团队里面没有会中文的。

采访者：

好厉害哦。

受访者：

因为这样的话，会保证大家理解同一件事情的时候，不会出现一些太大的差异。可能依然会有，但是不会那么大。我觉得最有效的方式，就是语言是一致的。最好的话，特别是中国人来印尼的话，最好还是要学印尼语。而不是……因为印尼人学中文的话，其实也有用，但是因为中文其实太难了，它没有那么快。反而学印尼语的话，效果会更快一些。因为中国有几千年的文化，它有一些东西很**虚**，你知道吗？比如说，它有一些所谓的职场文化，其实在印尼根本就不需要这些东西。我觉得比较好的就是，印尼没有职场文化。就我的理解，可能我接触的人、接触的公司还比较少吧。我认为印尼是没有职场文化的。你知道什么是职场文化吗？

采访者：

职场文化是什么？

受访者：

就是怎么样去跟领导搞好关系啊，怎么样去对付同事啊，这些乱七八糟的。看，你们都不知道。所以说印尼没有。因为中国人会有官场文化，就是官场文化很重，所以导致很多企业都会跟着官员在学。

采访者：

那你第一次来的时候，是不会讲印尼文吗？所以还是需要一个助理帮忙。后来你什么时候开始觉得，我不能一直这样，我还是要学印尼文？你大概第几年才有这个决定？

受访者：

其实当时最直接的原因，是我的翻译走了。我的翻译走了，是因为家里的事情，他离职了。然后公司又问我要不要再找一个。后来我就发现，当时我为什么要用翻译。第一个，我觉得他的翻译，始终跟我自己想表达的，还是有一些不一样的地方。虽然他翻译很好，但是他的翻译只能翻译得很直接。但是可能当地人听不懂。或者说，我给他说过的话，他听懂了，但是他说出来的东西，并不一定是不对，是对的，但是**不准，不准确**。第二个来说，在之前，我刚来的时候，其实我想自己学来着。但是那时候因为用不上，因为有翻译，所以我没有学。导致后来学了一点单词，可能都忘记了。然后我当时就意识到一个问题。如果我一直用翻译的话，我可能一直都学不会。然后我就开始不用翻译，自己一点一点去学。跟团队学，跟门店老板、客户去学。跟他们说话嘛。因为要经常用，就是这样去学。

采访者：

那过了那么长时间，和印尼人工作的话，你觉得什么方式最有效、最有帮助，让你的工作更顺利？

受访者：

你是指哪个方面呢？

采访者：

就工作方面呢的。

受访者：

我觉得最重要还是说，你要清楚你对面那个人。不管他是你的员工也好，还是你的客户也好，你要对他有足够的了解。就还是要花功夫去了解。比如说，你想让这个员工做什么事情、做好什么事情，那你要知道他能不能做好这个事情。他擅长做什么，他不擅长做什么，这个是一定要清楚的。他的能力是什么样子的，一定要清楚。这样的话，你交给他的事情，才会有一个好的结果。如果说你根本就不知道他的能力是什么样子，然后就交给他一件事情让他去做，其实你也不知道他能不能做好。

采访者：

所以主要还是要了解吗？

受访者：

对，还是要相互地去了解。

采访者：

那为了让你的印尼员工能够接受你，接受你做他们的领导的话，你大概做了什么调整？

受访者：

也不是说做调整吧。我觉得最重要的是，我会想我能给他们带来什么。就像我跟客户一样，我能给客户带来什么，为什么客户愿意跟我合作。所以我一直说，我把员工当作合作伙伴。那我也会想，我做的事情能给他们带来什么。比如我经常跟员工讲两个事情。第一个事情就很直白。你的工资能不能涨？你的工资会不会跟着我一起涨？你的工资会不会变得更多？或者我交代你的事情，你做好了之后，你的工资会不会变得更多？这是一个方面。第二个方面，就是你能不能学到更多的东西。你要学到更多的东西，那你以后可能对你的工作、对你的生活都会有更多的好处。至少这个事情是我来想的，而不是让他们来想的。那我会想，他们跟着我一起，我的本地团队跟着我一起工作，那么他们到底能得到什么。

采访者：

那现在的话，你有没有觉得你的印尼团队已经接受你了，而你的工作也更顺利了？

受访者：

我觉得接受会有的。工作顺利跟他们其实没有太大的关系。因为工作顺利……从我的理解来说，我的工作其实已经是顺利的。因为其实我想说，工作顺利，它有很多方面不同的影响。比如说今年生意就很难，这跟团队没有关系。这不是团队造成的，这是外在其他因素造成的。

采访者：

可是你觉得，当一个外国人的领导，他们也已经能够接受你了？

受访者：

我觉得是的。因为我觉得，至少来说，我会让他们能学到东西。中国拥有一些知识，而印尼可能却无法获得这些知识。哪怕别人给他同样的工资，但是他们跟着我一起学习的话，会学到更多的东西。我是愿意教他们东西的。我除了给他们分配工作以外，我会花很多时间去教他们。比如说，教那写印尼的 **Area Manager** 怎么样去做好一个 **Manager**，教一个印尼 **Sales** 怎么样去做好 **Sales**。他们应该怎么样去思考问题，怎么样去解决问题，怎么样去沟通。其实我很多时间花在这方面。

采访者：

那做了这十几年的工作经验的话，你当然也学到了一些印尼文化或者习惯。那关于这些习惯的话，有没有一些习惯，你也跟着做了？就是印尼的一些习惯，你学到之后，也跟着这样做了。

受访者：

我想想啊，肯定是有。

采访者：

比如呢？

受访者：

你是指生活方面，还是工作方面的？

采访者：

工作方面。

受访者：

比如说，尊重他们**做礼拜的时间**。还有一个就是，可能会变得更包容一些。我觉得这边的话，他们有一些问题，比如请假呀什么的，还是会更包容一些。再一个来说的话，还有一种他们的一些..... 怎么说呢？突然间问到了我，应该怎么回答这个问题呢？我想想..... 工作上的习惯..... 还好吧。好像慢慢改变了之后，也没有..... 可能时间太久了，没有那么明显的感觉。但是肯定是慢慢已经在..... 其实更像一个印尼人了，我觉得自己。

采访者：

你刚刚有提过**礼拜的时间**，这个对你来说有带来很大的影响吗？

受访者：

当然啊，因为在中国没有这中事情嘛。每个员工也不需要固定的时间要离开工作现场去礼拜。所以说，到了印尼之后我也才知道原来有这个习惯。也不是说很难尊重，但是要接受这个习惯我自己是需要时间的。

采访者：

那如果生活方面，生活方面的话，你有觉得比较明显的吗？

受访者：

其实我觉得，比如说印尼人比较爱卫生。像比如说勤洗澡呀、勤洗手呀，这些我觉得其实挺好的。包括比如参加聚会前，不管是几点，都会先沐浴嘛，先洗澡嘛。我觉得这些其实都是挺好的。我一直觉得印尼的卫生做得比较好，比中国还要好。就是每个人都很爱干净。

采访者：

对了，你刚刚有说，你有在加里曼丹，苏拉威西工作过吗？当时在那里做很久吗？

受访者：

我在加里曼丹大概做了两年左右的，21年的时候，在坤甸那里。苏拉威西的话做了也差不多两年，在哥伦打洛。公司刚好在那里开了新分公司，要我过去那里，控制那里的发展。

采访者：

当时你什么时候在加里曼丹和苏拉威西工作环境和爪哇的差很多吗？

受访者：

工作环境的话就我刚刚跟你说差异不大。但生活方面有些不一样。更何况当时我要和老婆分开，因为他在三宝垄住。我不知道我在那里会怎么样，会多久，所以我就先不让她跟着我般。让她在三宝垄工作。

采访者：

你老婆是做什么工作呢？

受访者：

是在别的公司做中文翻译。她是个印尼人，但是会说中文。

采访者：

哦哦，那当时为什么不让你老婆做你的翻译呢？

受访者：

哈哈，其实我以前第一次认识我老婆也是因为我们在同一家公司工作，不过她做别的中国人的翻译。后来她离职，我也找别的工作后，我也没想过让他做我的翻译。我就要公私分明啊。我觉得让老婆做我员工是不太好的事情。

采访者：

说到在加里曼丹，苏拉威西工作过经验的话，你说生活方面不一样是什么？尤其是你大部分的工作经验是在爪哇岛对不对？

受访者：

我来想一下。好像也礼拜的习惯，不想在爪哇人，大部分是回教员工。然后爪哇人是比较有礼貌。其他的我也想不出来。最大的差别也就是爪哇人虽然学习能力比我的标准差很多，不过加里曼丹，苏拉威西人的能力更差。就像我刚刚跟你说的。

采访者：

那这样的话，你对他们的工作态度会分别吗？

受访者：

不是分别很大，但在那里工作的时候，我确实要比较辛苦的控制他们的工作。就比在爪哇岛的更努力。不过基本工作操作的原理还是一样的。主要的差异是因为如果在爪哇岛，考虑到距离的话，我还可以比较方便去找我老婆。但在外岛没那么简单了。

采访者：

那我突然想到一个事情。这样的话，有没有想过以后带老婆到中国呢？

受访者：

说时候，我现在没有这个打算的。我倒觉得，我可能没有要回中国的这个打算。我家了一个印尼老婆，现在也有小孩了。如果你现在问我的话，我想到的想法就是让小孩在印尼长大。可能我们会中国也只是为了看我家人而已。不过会中国从零开始打造事业和人生，我确实还没有想过。

采访者：

小孩现在几岁呢？

受访者：

快两岁了。我觉得让她在中国长大的话也不简单。连我自己都因为工作竞争很激烈，而打算跑到印尼来。我不想她以后也要面对这个情况，毕竟我小孩是个女人。在这里过了那么久，我现在都可以说，印尼是很不错的国家了。

采访者：

OK。那这十几年来，虽然你在印尼工作，你还会保留哪些中国的工作文化吗？

受访者：

那肯定会的。因为第一个来说，我们对接的还是中国的公司。这家公司录取中国人是因为有些标准我们还要保留。第二来说，最主要是因为中国.....其实你想嘛，中国这么多年发展得这么快，特别是.....肯定有一些很好的文化，才能让它发展得这么快。就像我刚刚说的，中国人做事情效率很高。然后这种反馈会很及时。解决问题的速度也会很快。有问题的话，就是一定会解决，不会把它放在那里，放着不动。包括对目标坚定地去执行。其实我们都会去做。比如很简单，像有一些产品，比如手机，它可能某一次生产了一个型号，但是市场上并不喜欢。但是你作为一个管理者来说，我们是必须要把它卖完的。不管它在市场上是不是受欢迎，我们都要坚定不移地把它做完，把它销售完。所以说，这些目标我们是必须要达成的。这些东西，其实是不可能改变的。

采访者：

那经历过在印尼工作那么长时间，你觉得你改变了什么样？你变成了什么样的人？第一次来的时候，和现在比起来，你变成了什么样的人？

受访者：

最开始的话，可能就是要求很严厉，要求很多。现在的话，不是把目标放低。而是会想更多的方法，帮助团队去达成。比如说给他们分享经验，教他们成长，帮他们分析他们自身存在的问题。不仅仅只是给了一个目标，然后去要结果。第二来说，会更宽容一些。就是我已经很多年.....你们说是骂人，我大概第三年之后，就没有再对团队发过脾气了。其实没有意义，那些事情都是没有意义的。当然，这可能是我个人，并不能代表所有中国人。但我觉得这些东西，对我来说是很重要的。因为我会觉得，你改变不了别人的时候，最重要的还是要改变自己。当然，目标没有变，变的是方法。工作的方法，会变很多。

采访者：

了解，了解。

受访者：

然后我想去补充一下。比如说，以前就是自己干。但现在还是想着，要跟团队一起去干。既然团队可能达不到想要的水平或者标准，那你就想办法去提高他们的水平。其实很多刚

来的中国人，他们不会想这些问题。他们也不会去想改变他们。可能他们更重要的是，我要这个目标，我要这个结果。工作久了的话，就不会再是单纯地那样去想。

采访者：

那你觉得，到现在还是要面对的挑战、还是困难的，是什么？

受访者：

还是人才太少。

采访者：

人什么？

受访者：

就是人很多，但符合的人太少，问题是在人才。特别是管理岗位上的人，就非常少。我们现在招 **Manager**，其实很难，非常难。其实我们也愿意给很高的工资。对，能力上很难。我们也愿意给，甚至给两倍的工资、三倍的工资，我们都愿意给。但是很难招到能力跟工资匹配的人，或者能够匹配到这个岗位的人。像 **Manager** 这样岗位的人，其实太少了。这个想法是当一个中国人看待，和中国人比起来的。毕竟，我们是一家中国公司。我们降低了标准，但仍然需要保持一定的水准。

采访者：

OK。那你有没有觉得，印尼有一些习惯，以前你觉得很奇怪，可是现在你觉得这个是正常的？有没有这样的事情？

受访者：

我想一下……好像有。

采访者：

比如说？

受访者：

比如说，在家不穿鞋子。在家不穿鞋子，这个以前我觉得很奇怪，现在不会了。

采访者：

那工作方面呢？有没有？

受访者：

工作方面……以前很奇怪，现在……如果我问你的话，你觉得哪个方面中国人工作方面很奇怪呢？

采访者：

如果问我的话，可能是……你们比较容易发脾气吧。比如可能我们觉得这个是小事情，不应该到发脾气，可是你们会发脾气的。或者有的做的不太详细，你们会直接发脾气。

受访者：

不是。其实我们在国内，我们也不发脾气。我跟你讲，发脾气的原因，真的是因为落差太大了。就是想象中差别太大。比如说，像你们文员做这件事情，我们会认为，这么简单的事情，为什么做成这样？理解不了，所以才会发脾气。但是如果说，像国内的话……因为

为什么？我能理解。我以前做过，我也给我们总经理做过助理这个岗位，我也做过的。就是我做的很多事情，是超出他的想象的。他没有想到，要做得这么细致，但我做到了。所以他绝对不会给我发脾气。我那时候在国内，我的权力比我们总经理还大。因为他会把权力给到我。下面的一些区经理投诉我，投诉到总经理那里，我们总经理也会维护我。因为他知道，我做的事情是对的。之所以你们会觉得很奇怪，第一个是效率低。第二个就是，我说的，考虑得太少。你们认为这个事情做成这样子就可以了。但在中国，他会想很多。比如说，我让你做个表格。那你可能就直接去做个表格。但在中国的话，他经理要一个表格，他都会想，经理要这个表格干嘛。因为他知道这个表格是干什么之后，他才知道这个表格要怎么做。

采访者：

嗯嗯。

受访者：

你不知道这个表格干嘛的，那你做出来，大概都是错的。

采访者：

嗯。

受访者：

或者说是不够的。比如我要一个表格，我要分析库存。那你的表格压根儿又没有库存，那怎么可能，对吧？

采访者：

嗯嗯。

受访者：

或者说那个表格，库存不详细，那肯定也是有问题的。其实，你要说改变，这最开始聊到的嘛。我现在也很少发脾气。因为我知道，他达不到这个水平。那你只能降低这个标准。但是刚来的人，他可能就接受不了。所以你们遇到刚来的人，脾气都很大。时间久了，大家都不发脾气了。也没有办法。就像我说的，改变不了别人，就要改变自己。改变，永远是最好的办法。因为你突然间把标准……就是说，比如说很简单，你教一个小孩子，他的成绩不好。你会想他为什么不聪明？这么难教呢？对吧？但是你教一个很聪明的小孩，你就会很开心。哇，这个小孩这么聪明，一教就会。就是这样的。

采访者：

OK。那你现在的话，已经觉得完全享受印尼的工作环境了吗？

受访者：

其实已经很熟了。但是唯一的问题，就是我说的，我现在对于整体来说，我觉得其实没有太大问题。唯一的问题就是，人的学习，无论是在学校学的东西也好，还是毕业之后学的东西，都还是差太多了。

采访者：

嗯。

受访者：

其实对你们印尼人来说，这是一个非常好的机会。因为你知道中国现在多难吗？中国现在

差的不是能力。中国是大家水平都差不多。那选你不选你，只是运气的问题，不是能力的问题。所以现在很多中国人都要往外跑的原因，就是因为国内已经容不下这么多人了。

采访者：

竞争太激烈了吗？

受访者：

比如说一个班。就是在学校里面，一个班里的孩子都考 90 分。对吧？最后上高中，那谁能上、谁不能上，其实是运气的问题。就是他考试的时候，运气好，他比别人考得好一点。但是如果说，一个班都是 90 分，一个班只有 70 分，那 90 分肯定没有问题嘛，对吧？但是如果全部都是 90 分的话，那 90 分就会有问题。但是我觉得像这边的话，现在其实最主要的是，你们想升职加薪、升到更高的岗位，其实只要多学一点东西。但中国其实不是。

采访者：

那如果你以后回中国的话，你觉得在印尼工作，印象最深刻的经验是什么？

受访者：

如果就工作而言的话，其实不一样。印尼的工作经验带回中国的可能性不大。我不是说那个问题，而是工作环境不一样，工作的文化不一样。比如说我在这边，我可以跟同事相处，都变成很好的朋友。对吧？这样我去教他们东西，然后去促进感情，大家相互一起学习，一起去做。但在中国，你带回中国是没有用的。因为大家能力差不多，别人也不愿意跟你学。你会的东西，别人也会。工作环境不太一样。但是其实对生活上，我觉得会有很多东西改变。印尼改变我比较多的，当然在印尼，我是改变了很多工作方法。但是如果说，在思想上来说的话，改变比较多的，可能是对生活的态度。会改变更多一些。可能会更注重家人。就我刚才说的，更注重家人。这些可能在中国是不会考虑这个问题的。因为会觉得太早。现在还是挣钱的年纪，不会想这个问题。

采访者：

如果有中国人要来印尼工作的话，按照你的经验，你有什么建议能给他们？

受访者：

先了解印尼的文化。尊重印尼的员工。降低自己的标准。这三点很重要。这三点非常重要。

采访者：

OK，那刚刚是对中国人要来印尼工作的建议。那如果对印尼公司，要录取中国人的话，有什么建议吗？

受访者：

那就看他有没有一个改变的想法，能不能适应印尼的工作环境。如果说，他还是按照中国思考的方式的话，他是不适合在印尼的。他来印尼，第一个要适应这边的环境。第二个，他要去学习。他要忘掉以前很多东西、很多方法。可能要重新去学习一套适合在印尼的方法。很多中国工作的经验，在印尼都是不适用的。他必须要放弃那些东西，愿意重新再学一套适合印尼的工作方式才行。如果他不愿意再学了，只是想用自己的工作方式去指导别人的话，这样的人是不行的。他绝对做不好。

采访者：

那到最后一个问题了。如果让你用一句话来描述你在印尼工作的适应过程，你会怎么说？

受访者：

先苦后甜吧。就最开始的时候，很痛苦。因为第一个，觉得这边沟通很难。然后员工的能力，包括学习，都比较困难。但是我觉得，后面慢慢去适应这边的节奏，和这边的同事一起工作之后，真正去培养一个自己的团队的时候，就会觉得很开心、很幸福。而且跟团队的关系会非常好，比国内要好很多。就我说的，这边的同事关系会比在中国要好很多。

采访者：

那我的问题差不多问完了。真的、真的、真的谢谢你今天安排时间，帮我回答这么多的问题，Mr. 受访者 3。

受访者：

没关系，没关系。有时间就没问题。

采访者：

然后你刚刚回答得非常、非常好。所以真的很谢谢你。

受访者：

我觉得我回答这些东西，适合给中国人看。但我觉得，真的，无论是哪一个，我真的觉得，从我切身的经历、从我的感受来说，我真的是非常认真地在思考这个问题。其实现在对于印尼来说，是一个非常好的机会。中国是从改革开放，一九七八年开始。但中国真正开始发展很快，是从一九九零年开始的。然后到二零一几年，用了不到二十年的时间，大概二十年的时间，中国从一个非常穷的国家，变成了现在相对来说已经很富有的国家。从这个角度来看的话，中国一直说，人才是最重要的，人才是最重要的。我觉得印尼同样也是适用的。而且印尼的机会很多。印尼有足够多的机会，非常多的机会。你看现在这么多中国公司过来，就说明他们一定认为，这边的机会很大，他们才愿意过来。但是最重要的就是说，愿不愿意学习的问题。无论是在学校也好，还是毕业之后也好，愿不愿意学习，其实这是很重要的一件事情。

采访者：

嗯嗯。

受访者：

我觉得如果你是在印尼学校的话，其实应该真的去想这个问题。前一段时间，印尼驻中国的大使，还是之前的前任大使，也在呼吁印尼学生去中国留学，去学习中国的一些文化，一些工作习惯。我觉得这些都是很重要的。你可以去思考。

采访者：

好的。那有机会的话，我肯定会去思考的。

受访者：

我觉得那个东西很有用。

采访者：

好的，谢谢你的时间 Mr. 受访者 3

受访者：

不客气，不客气

TRANSKRIP WAWANCARA INFORMAN 3

TERJEMAHAN BAHASA INDONESIA

Jenis Kelamin : Laki-Laki
Usia : 37 tahun
Jabatan Terakhir : Regional General Manager
Durasi Kerja di Indonesia : 10 tahun

Pewawancara:

Halo, Mr. Narasumber 3. Sudah lama tidak bertemu.

Narasumber:

Iya, sudah lama tidak bertemu.

Pewawancara:

Sekarang bekerja di mana?

Narasumber:

Sekarang saya di Jakarta, masih di perusahaan handphone.

Pewawancara:

Oh, kalau begitu hari ini saya akan merepotkan anda ya. Karena sekarang saya sedang menulis tesis. Tesis saya tentang pengalaman orang Tiongkok yang bekerja di Indonesia. Nah, mereka kan orang asing yang harus bekerja sebagai pemimpin, sedangkan bawahan mereka adalah orang Indonesia. Jadi, dengan budaya yang berbeda, bahasa yang berbeda, kesulitan atau masalah apa yang muncul, lalu bagaimana cara mengatasinya. Tesis saya membahas tentang hal itu. Apakah boleh?

Narasumber:

Boleh.

Pewawancara:

Oke. Boleh berbagi sedikit? Tahun ini usia anda berapa?

Narasumber:

Tahun ini saya berusia 37 tahun.

Pewawancara:

Lalu sebelum datang ke Indonesia, pengalaman kerja anda sebagian besar di bidang apa? Apakah juga bekerja sebagai manajer?

Narasumber:

Macam-macam ya, tapi saya memulai karier dari menjadi seorang sales.

Pewawancara:

Oke, jadi mulai dari sales ya. Lalu dulu anda menjual handphone juga, atau di bidang usaha yang lain?

Narasumber:

Sebelum datang ke Indonesia, saya sudah bekerja di industri handphone di Tiongkok selama dua tahun. Sebelumnya juga ada beberapa tahun pengalaman kerja di bidang lain, tetapi pada dasarnya semuanya masih di bidang penjualan.

Pewawancara:

Oke. Lalu sebelum datang ke Indonesia, bagaimana bayangan anda tentang negara Indonesia?

Narasumber:

Tidak ada kesan yang terlalu banyak sih. Mungkin hanya pernah mendengar tentang Bali. Selain itu saya hampir tidak punya kesan apa-apa tentang Indonesia. Bahkan sekarang pun banyak teman saya yang sebenarnya tidak tahu Indonesia itu berada di mana.

Pewawancara:

Oke. Lalu dulu kenapa anda memilih datang bekerja ke Indonesia? Kenapa tidak melanjutkan bekerja di Tiongkok?

Narasumber:

Karena saya merasa saat itu adalah sebuah kesempatan. Sebenarnya banyak orang Tiongkok yang kalau memang punya kesempatan, sebagian besar tetap ingin pergi ke luar negeri untuk mencoba peruntungan. Karena bisa berganti lingkungan kerja. Selain itu, saya juga merasa itu adalah sebuah kesempatan, karena orang yang mau keluar negeri jumlahnya lebih sedikit, sehingga tekanan persaingannya juga terasa lebih kecil.

Pewawancara:

Jadi karena merasa bekerja di luar negeri akan lebih berat, sehingga orang yang mau keluar negeri juga lebih sedikit?

Narasumber:

Ya bukan berarti kemudian bekerja di luar negeri lebih mudah, tetapi justru karena semua orang tahu bahwa bekerja di luar negeri justru lebih sulit. Banyak orang yang memang tidak mau keluar negeri. Selain itu, ada juga yang karena alasan keluarga sehingga tidak bisa pergi ke luar negeri. Karena itulah, persaingan dengan sesama orang Tiongkok terasa lebih kecil.

Pewawancara:

Oh. Lalu anda sudah berapa lama berada di Indonesia?

Narasumber:

Saya datang tahun 2016. Sudah hampir sepuluh tahun.

Pewawancara:

Hampir sepuluh tahun ya... Jadi, ketika pertama kali memutuskan datang bekerja ke Indonesia, apakah keputusan itu memang karena ingin mencari kesempatan, dan juga karena mempertimbangkan masalah persaingan?

Narasumber:

Alasan utamanya karena saya memang ingin pergi ke luar negeri. Tidak harus Indonesia. Saya hanya ingin meninggalkan Tiongkok dan mencoba tinggal di luar negeri, pokoknya di negara selain Tiongkok.

Pewawancara:

Oke. Waktu pertama kali datang ke Indonesia, anda ditempatkan di mana?

Narasumber:

Di Semarang.

Pewawancara:

Dulu anda di Semarang, sekarang di Jakarta. Sebelum pindah ke Jakarta, apakah anda pernah pergi ke daerah lain?

Narasumber:

Sudah ke beberapa tempat. Kalimantan, Sulawesi, semuanya pernah.

Pewawancara:

Menurut anda, di tempat-tempat itu, karyawan Indonesia, misalnya orang Semarang, orang

Kalimantan, orang Sulawesi, atau orang Jakarta, apakah cara mereka bekerja berbeda? Apakah perbedaannya besar?

Narasumber:

Tidak sampai sangat besar, tetapi memang ada perbedaannya. Misalnya orang Jawa, mungkin semangat bersaingnya lebih kuat. Sedangkan di Kalimantan atau Sulawesi, menurut saya mereka tidak bekerja sekeras itu, tidak terlalu punya semangat untuk berjuang.

Pewawancara:

Jadi orang di Pulau Jawa lebih rajin ya?

Narasumber:

Iya. Selain itu, sikap mereka terhadap belajar juga berbeda. Mereka yang di luar Jawa cenderung kurang mau belajar. Misalnya di Jawa, ada orang yang belajar bersama saya selama satu tahun, dia bisa belajar banyak hal. Tetapi di Kalimantan atau Sulawesi, mungkin mereka sudah bekerja bersama saya dua atau tiga tahun, tetapi kemampuannya masih tetap sama seperti sebelumnya. Ya karena mereka memang kurang mau belajar.

Pewawancara:

Waktu pertama kali datang ke Indonesia, menurut anda seperti apa lingkungan kerjanya? Apakah sama seperti yang anda bayangkan?

Narasumber:

Sangat buruk. Hahaha.

Pewawancara:

Apakah boleh cerita jujur? Seberapa buruknya?

Narasumber:

Sebelum saya datang, manajer kami di Tiongkok sudah mengatakan kepada saya bahwa kondisi di sini akan sangat sulit, pekerjaannya akan berat, dan kehidupan sehari-harinya juga akan berat. Sebenarnya sebelum datang saya juga sudah mempersiapkan mental. Tetapi saya tidak menyangka, setelah benar-benar datang, kenyataannya masih jauh lebih berat daripada yang saya bayangkan.

Pewawancara:

Jadi lebih buruk daripada yang anda bayangkan ya?

Narasumber:

Ada dua hal. Yang pertama adalah soal makanan. Perbedaannya sangat besar. Waktu pertama kali datang, saya benar-benar tidak terbiasa dengan makanannya. Saat itu saya hanya makan KFC atau nasi goreng. Hanya dua itu. Selain itu saya tidak makan.

Pewawancara:

Berarti bagi kebanyakan orang Tiongkok, makanan yang paling aman tetap KFC ya?

Narasumber:

Iya. Karena KFC juga ada di Tiongkok. Lalu nasi goreng juga makanan yang biasa dibuat di Tiongkok. Selain itu, mungkin saya tidak akan makan. Karena waktu itu juga belum menemukan restoran Tiongkok. Itu dari sisi kehidupan sehari-hari. Kalau dari sisi pekerjaan, waktu pertama kali datang, saya belum bisa bahasanya. Menurut saya, tim saya secara keseluruhan juga tidak bisa bahasa Inggris. Jadi tekanan dalam berkomunikasi sangat besar. Selain itu saya juga merasa, apa yang saya katakan mungkin tidak benar-benar mereka pahami.

Pewawancara:

Kalau sekarang bagaimana? Sudah lebih cocok dengan makanan Indonesia?

Narasumber:

Sampai sekarang pun jika masih boleh memilih, saya tetap tidak memilih untuk memakan makanan Indonesia, karena ini masalah selera. Tapi saat ini karena saya bekerja di Jakarta, sudah

lebih banyak pilihan yang menjual masakan Tiongkok. Namun dulu bila sedang bosan pada KFC atau nasi goreng, kadang saya juga memasak sendiri. Atau ketika sedang pulang ke Semarang bertemu istri, dia akan memasak makanan yang lebih sesuai dengan selera saya.

Pewawancara:

Ketika pertama kali datang ke Indonesia, apa perbedaan budaya pertama yang anda rasakan?

Narasumber:

Menurut saya, dalam pekerjaan, masalahnya bukan soal sikap kerja, tetapi soal kemauan belajar. Kalau orang Tiongkok tidak bisa melakukan sesuatu, mereka akan mencari cara supaya bisa. Mereka akan berusaha menguasainya dalam waktu sesingkat mungkin. Kalau orang lain bisa tetapi saya tidak bisa, maka saya akan berpikir, kenapa saya tidak bisa? Bagaimana supaya saya bisa? Saya akan mencari orang yang bisa untuk belajar dari mereka, lalu belajar sendiri. Tetapi di sini, kalau mereka tidak bisa, ya tidak bisa. Mereka hanya akan mengatakan bahwa mereka tidak bisa.

Pewawancara:

Jadi menurut anda, orang Indonesia lebih mudah merasa puas? Sedangkan orang Tiongkok selalu ingin terus berkembang. Sementara orang Indonesia lebih seperti, "Ya sudah, saya seperti ini saja," begitu ya?

Narasumber:

Iya, betul, betul.

Pewawancara:

Lalu ketika anda menjadi seorang manajer di Indonesia, bagaimana hubungan anda dengan para karyawan saat awal mulai bekerja?

Narasumber:

Menurut saya masih cukup baik. Mungkin pada awalnya saya memang agak terlalu keras. Karyawan juga sedikit takut kepada saya. Tuntutan saya kepada mereka juga cukup banyak. Tetapi setelah itu, lama-kelamaan saya mulai memberikan tuntutan yang berbeda kepada setiap karyawan, sesuai dengan kondisi masing-masing. Kalau di awal, saya memperlakukan semua orang dengan standar yang sama.

Pewawancara:

Jadi tetap harus memahami kondisi masing-masing karyawan ya?

Narasumber:

Sebenarnya karena memang tidak ada pilihan lain. Di Tiongkok tidak seperti itu. Kalau orang Tiongkok tidak bisa melakukan pekerjaannya, ya akan langsung dikeluarkan.

Pewawancara:

Kalau selama bekerja di Indonesia sendiri, hal apa yang paling membuat anda mengalami culture shock?

Narasumber:

Kalau bicara tentang culture shock, menurut saya yang paling besar adalah soal rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan. Kalau saya tidak menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik, maka saya harus bertanggung jawab. Kalau saya belum melakukannya dengan baik, saya harus mencari cara supaya pekerjaan itu bisa diselesaikan dengan baik. Tetapi ketika saya awal datang ke sini, kesan saya adalah mereka hanya menginginkan sebuah hasil. Tidak peduli hasilnya itu baik atau buruk, yang penting ada hasilnya. Misalnya suatu pekerjaan tidak berhasil diselesaikan dengan baik, ya sudah mereka hanya akan bilang, saya tidak bisa mengerjakannya dengan baik. Sedangkan kalau menurut cara berpikir orang Tiongkok, sebelum suatu pekerjaan dilakukan, mereka akan berpikir terlebih dahulu apakah cara yang mereka lakukan bisa membuat pekerjaan itu berhasil. Mereka akan berusaha menghindari hal-hal yang kemungkinan besar tidak bisa mereka kerjakan dengan baik. Bagaimana ya menjelaskannya... Saya beri contoh. Misalnya saya akan mengunjungi seorang klien. Saya akan memikirkan terlebih dahulu apa yang akan saya

bicarakan dengan klien itu. Kalau klien menolak, bagaimana? Kalau klien setuju, bagaimana? Kalau klien menolak, saya harus melanjutkan komunikasi seperti apa? Artinya, kami akan membayangkan terlebih dahulu berbagai kemungkinan hasil yang akan terjadi, lalu menyiapkan berbagai rencana yang berbeda. Dengan begitu, ketika benar-benar berkomunikasi dengan klien, kami sudah tahu bagaimana menghadapi berbagai masalah atau pertanyaan yang mungkin diajukan oleh klien. Tetapi kalau melihat karyawan lokal, mungkin mereka hanya berpikir bahwa manajer menyuruh mereka menemui klien hari itu. Lalu mereka pergi menemui klien. Kalau klien menolak, mereka langsung pulang. Menurut saya, itulah perbedaan yang paling besar.

Pewawancara:

Oh, saya paham, saya paham. Jadi bagi anda, apakah hal itu juga merupakan tantangan terbesar selama bekerja dengan karyawan Indonesia?

Narasumber:

Iya. Menurut saya, dalam bekerja yang paling penting adalah memiliki sikap terlebih dahulu. Artinya, kita harus selalu berusaha mencari cara agar pekerjaan itu benar-benar selesai dengan baik, bukan sekadar menyelesaikan pekerjaan. Bukan berpikir, yang penting sudah saya kerjakan. Baik atau buruk tidak masalah, yang penting sudah dikerjakan.

Pewawancara:

Oke... Sebagai seorang pemimpin, tentu anda harus memberikan instruksi kepada karyawan. Kalau kepada karyawan yang tidak bisa berbahasa Mandarin, bagaimana cara anda memberikan instruksi? Terutama ketika di samping anda tidak ada penerjemah, atau penerjemahnya tidak bisa menjelaskan sesuai dengan yang anda inginkan.

Narasumber:

Kalau dulu... sekarang saya sudah bisa berbahasa Indonesia sih. Tapi dulu, ketika belum bisa, saya menggunakan Google Translate. Tetapi sering sekali terjadi keadaan seperti ini, yaitu apa yang saya maksud dengan apa yang mereka lihat dan pahami ternyata tidak sama. Hal seperti ini sebenarnya sangat sering terjadi, terutama ketika saya baru datang ke Indonesia.

Pewawancara:

Kalau begitu, apakah waktu itu karyawan anda pernah salah memahami instruksi yang anda berikan?

Narasumber:

Pasti pernah. Ada penerjemah pun bisa terjadi masalah seperti itu. Bahkan sekarang pun mungkin masih bisa terjadi. Hal seperti itu pasti ada. Karena yang pertama memang masalah bahasa. Yang kedua adalah masalah pemahaman. Walaupun sekarang saya sudah bisa berbahasa Indonesia, tetap saja bahasa Indonesia bukan bahasa ibu saya. Atau sebenarnya, komunikasi yang terjadi antara sesama orang Indonesia saja kan bisa terjadi kesalahpahaman. Kamu bayangkan saja, bila ini komunikasi antara orang yang berbeda negara, kemungkinan salah paham pasti akan jadi lebih besar.

Pewawancara:

Iya.

Narasumber:

Karena itu, sebagai seorang pemimpin, kita harus menyampaikan sesuatu dengan sangat jelas. Selain itu, kita juga harus bisa memperkirakan dan memahami apakah karyawan kita benar-benar dapat memahami apa yang kita sampaikan. Kalau sekarang, cara saya menghadapi masalah seperti ini sudah lebih baik dibandingkan dulu. Sekarang, setelah saya selesai menjelaskan, saya akan meminta karyawan mengulang kembali apa yang mereka pahami, atau meminta mereka menjelaskan kembali dengan kata-kata mereka sendiri, supaya saya bisa memastikan apakah mereka benar-benar memahami apa yang saya maksud. Kalau hal itu sangat penting, setelah selesai menjelaskan, saya pasti akan meminta mereka mengulangnya sekali lagi.

Pewawancara:

Kalau berbicara tentang budaya kerja dan kebiasaan kerja, menurut anda apa perbedaan terbesar antara karyawan Tiongkok dan karyawan Indonesia?

Narasumber:

Kalau budaya kerja, sebenarnya seperti yang tadi saya katakan. Mengenai pekerjaan... Saya kurang tahu ya, mungkin karena kami bekerja di bidang penjualan, sehingga semuanya berorientasi pada hasil. Jadi kami memang lebih melihat hasil akhirnya. Tentu saja kami juga melihat seberapa besar usaha yang mereka lakukan selama proses mencapai hasil tersebut. Menurut saya, perbedaan terbesar mungkin terletak pada tingkat usaha yang mereka berikan. Saya tidak mengatakan bahwa mereka tidak berusaha, tetapi tingkat usahanya masih kurang. Selain itu, ada juga soal kemampuan belajar. Misalnya sebelumnya mereka memang belum memiliki kemampuan tertentu, tetapi mereka juga tidak mau belajar. Hal itu membuat hasilnya menjadi kurang baik. Lalu apalagi ya... Sebentar saya pikirkan lagi, tadi saya masih ingin menyampaikan satu hal lagi...

Pewawancara:

Tentang budaya kerja ya.

Narasumber:

Iya, tadi saya masih ingin mengatakan sesuatu...

Pewawancara:

Tidak apa-apa, dipikirkan dulu saja.

Narasumber:

Oh iya, menurut saya ada satu hal yang sangat penting. Sangat penting. Yaitu sikap kerja. Menurut saya, yang paling penting adalah ketepatan waktu. Di Tiongkok, kalau mengerjakan sesuatu, pekerjaan itu harus benar-benar diselesaikan. Apa pun caranya, bahkan kalau harus lembur, pekerjaan itu tetap harus selesai tepat waktu. Jadi efisiensinya juga lebih tinggi. Menurut saya, karyawan lokal mungkin menganggap ada hal-hal lain yang lebih penting sehingga pekerjaan bisa tertunda. Tetapi bukan berarti cara orang Tiongkok pasti lebih baik. Sebenarnya menurut saya, di sini acara kumpul keluarga jauh lebih banyak dibandingkan di Tiongkok, karena orang Tiongkok memang tidak punya waktu untuk berkumpul bersama keluarga. Lalu ada satu hal lagi yang sangat penting... Tadi saya mau mengatakan apa ya... Oh iya, satu lagi yaitu umpan balik pekerjaan. Menurut saya, perbedaannya juga cukup besar.

Pewawancara:

Yang anda maksud dengan umpan balik pekerjaan itu seperti apa?

Narasumber:

Misalnya seorang karyawan sudah mengerjakan suatu tugas. Bagaimana hasil pekerjaannya? Apakah dia mengalami masalah? Kalau mengalami masalah, apakah dia bisa menyelesaikannya sendiri? Kalau masalah-masalah itu tidak dia laporkan, misalnya dia menemui seorang klien tetapi tidak bisa menyelesaikan masalahnya, lalu setelah urusan itu selesai, ya sudah selesai begitu saja. Dia tidak memberikan umpan balik. Kalau tidak ada umpan balik, maka masalah itu akan tetap ada di sana, tidak terselesaikan. Lalu misalnya ketika di lain hari saya mengunjungi klien itu, saya jadi baru mengetahui masalah tersebut, padahal sebenarnya masalah itu sudah ada sejak lama.

Pewawancara:

Tadi anda juga mengatakan bahwa orang Tiongkok akan bekerja sangat keras demi mencapai target, bahkan lembur pun tidak masalah. Tetapi apakah anda pernah menemui orang Indonesia yang sering tidak mau lembur, tidak mau bekerja di akhir pekan, seperti itu?

Narasumber:

Pasti ada. Tetapi menurut saya pribadi, lembur belum tentu merupakan hal yang baik. Yang saya maksud dengan lembur bukan lembur dari sisi waktu, tetapi dari sisi sikap. Artinya, pekerjaan itu harus benar-benar diselesaikan. Bukan hari ini belum selesai, lalu besok tidak dilanjutkan lagi.

Saya tidak begitu menganggap budaya lembur adalah budaya yang baik. Tetapi saya menganggap menyelesaikan sebuah pekerjaan sampai tuntas adalah hal yang sangat penting.

Pewawancara:

Jadi yang paling penting tetap pekerjaan itu harus selesai ya?

Narasumber:

Betul. Setelahnya, ketika saya memimpin tim, saya pernah mengatakan kepada mereka, saya sama sekali tidak peduli kalian pulang kerja jam berapa. Kalau kalian pulang lebih awal pun saya tidak peduli. Itu urusan HR, bukan urusan saya. Karena menurut saya, yang penting adalah kalian menyelesaikan pekerjaan dengan baik, bukan bekerja selama berapa jam. Misalnya pekerjaan yang sama, ada orang yang membutuhkan satu jam untuk menyelesaikannya, sementara orang lain hanya membutuhkan setengah jam. Itu bukan berarti orang yang bekerja satu jam lebih rajin atau lebih bekerja keras hanya karena dia lembur. Menurut saya cara berpikir seperti itu tidak benar. Jadi yang saya maksud bukan lemburnya, yang saya maksud adalah bagaimana pekerjaan itu harus diselesaikan dengan baik. Kalian tidak boleh berhenti di tengah jalan. Artinya, kalau hari ini pekerjaan itu belum selesai, lalu besok tidak dilanjutkan lagi, berarti pekerjaan itu berhenti di tengah jalan.

Pewawancara:

Iya, saya mengerti.. Kalau menurut anda, ketika membangun hubungan dengan karyawan Indonesia, tantangan terbesarnya apa? Bagaimanapun juga kita harus membangun hubungan yang baik dengan karyawan, kan? Menurut anda tantangan terbesarnya apa?

Narasumber:

Menurut saya yang paling penting adalah saling menghormati. Saya tidak pernah memandang mereka hanya sebagai karyawan, jadi bukan tantangan yang bagaimana. Saya menganggap mereka adalah rekan kerja. Sikap saya kepada karyawan sama seperti sikap saya kepada klien. Karena mereka juga membantu saya mencapai target kinerja saya. Baik klien maupun karyawan, semuanya membantu saya mencapai hasil kerja saya. Secara pribadi, saya tidak pernah menganggap karyawan sebagai bawahan atau semacamnya. Saya selalu menganggap mereka sebagai rekan kerja.

Pewawancara:

Oke. Selama bekerja dengan karyawan, apakah pernah terjadi masalah besar? Misalnya sampai bertengkar dengan karyawan, pernah ada kejadian seperti itu?

Narasumber:

Mungkin dulu pernah. Sekarang sudah tidak lagi. Karena sekarang saya sudah tahu, setelah lama bekerja di sini, seperti apa karakter tim di sini. Dulu memang pernah. Saya ingat dulu saya bahkan pernah marah-marah sampai tengah malam, sampai mengagetkan istri saya di rumah. Misalnya saya sudah menjelaskan dengan sangat jelas bagaimana suatu pekerjaan harus dilakukan, tetapi dia tetap bersikeras memakai caranya sendiri. Akibatnya pekerjaan itu menjadi berantakan, hasilnya sangat buruk, lalu dia sendiri juga tidak mampu menyelesaikannya. Dalam situasi seperti itu saya bisa marah.

Pewawancara:

Kalau situasi seperti itu, bagaimana akhirnya anda mengatasinya?

Narasumber:

Menurut saya, sebenarnya itu berkaitan dengan pengalaman kerja saya sendiri. Kalau sekarang, masalah seperti itu sudah tidak terjadi lagi. Yang pertama, seperti yang tadi saya katakan, saya akan benar-benar memahami kemampuan setiap karyawan. Lalu ketika memberikan pekerjaan kepada mereka, saya akan memberikan tugas yang sesuai dengan kemampuan masing-masing. Yang kedua, seperti yang tadi saya katakan, mereka kadang tidak memberikan umpan balik atau berhenti di tengah jalan ketika mengerjakan suatu pekerjaan. Kalau ada pekerjaan yang penting, saya akan terus mengawasi mereka sampai pekerjaan itu selesai. Jadi kalau dibandingkan dengan

bekerja di Tiongkok, sebagai manajer kami harus mengeluarkan lebih banyak tenaga di sini. Kamu tahu maksudnya mencurahkan tenaga dan perhatian?

Pewawancara:

Saya tahu.

Narasumber:

Sebagai manajer di sini, tenaga dan perhatian yang kami curahkan jauh lebih besar dibandingkan ketika bekerja di Tiongkok. Energi yang kami keluarkan untuk pekerjaan mungkin dua sampai tiga kali lipat dibandingkan di Tiongkok. Karena pada akhirnya, saya menyadari bahwa kami orang Tiongkok yang bekerja di sini, tidak bisa menyamakan standar dengan saat kami bekerja di Tiongkok. Karena sejujurnya, memang jauh berbeda, mau tidak mau harus diturunkan.

Pewawancara:

Oh, begitu ya?

Narasumber:

Karena kalau di Tiongkok, setelah kami memberikan pekerjaan kepada karyawan, maka tugas kami dianggap selesai. Hasil akhirnya menjadi tanggung jawab karyawan. Tetapi di Indonesia kami tidak bisa seperti itu. Di Indonesia, pada akhirnya tetap kami sebagai manajer yang bertanggung jawab atas hasilnya.

Pewawancara:

Jadi tidak bisa begitu saja melepas mereka, atau menyerahkan seratus persen pekerjaan kepada mereka begitu saja?

Narasumber:

Betul. Kalau diibaratkan, seperti hubungan orang tua dengan anak. Mungkin di Tiongkok, anak-anak mereka sudah seperti anak SMP atau SMA. Mereka sudah memiliki kemampuan untuk menyelesaikan masalahnya sendiri. Sedangkan bagi kami saat bekerja di Indonesia, kami memperlakukan karyawan seperti anak kecil. Mereka masih seperti anak-anak, sehingga kami harus memberikan lebih banyak perhatian. Kami harus mencegah mereka terjatuh, mencegah mereka melakukan kesalahan, karena mereka belum benar-benar berkembang. Mereka masih membutuhkan waktu untuk belajar.

Pewawancara:

Kalau dalam pekerjaan, selama bekerja di Indonesia, apakah anda pernah merasa putus asa atau tertekan? Pernah mengalami hal seperti itu?

Narasumber:

Pada awal-awal, terutama ketika baru datang ke Indonesia, tekanan yang saya rasakan sangat besar, dan saya juga sangat frustrasi. Karena saya merasa tidak bisa berkomunikasi, atau apa yang sudah dikomunikasikan tidak bisa benar-benar diterapkan. Saya sudah menjelaskan dengan sangat jelas. Saya juga yakin mereka sudah mengerti. Tetapi hasil yang mereka berikan tetap tidak sesuai dengan yang saya inginkan. Saat itu saya benar-benar merasa tidak ada lagi yang bisa saya lakukan. Semua yang bisa saya lakukan sudah saya lakukan. Karena itulah banyak orang Tiongkok di sini akhirnya apa-apa harus dilakukan sendiri, menemui klien sendiri, turun ke lapangan sendiri.

Pewawancara:

Ketika anda merasa budaya kerja di Tiongkok dan Indonesia sangat berbeda, biasanya apa yang anda lakukan? Bagaimana anda menghadapinya?

Narasumber:

Ya beradaptasi. Kita hanya bisa mengikuti ritme kerja di Indonesia, lalu di atas ritme kerja itu kita menaikkan sedikit demi sedikit standar yang kita inginkan. Mungkin tim yang saya pimpin akan sedikit lebih disiplin, sedikit lebih bekerja keras dibandingkan tim yang dipimpin orang Indonesia. Artinya, mereka mungkin masih sedikit di bawah tim di Tiongkok, tetapi lebih baik dibandingkan

tim lokal pada umumnya. Kurang lebih seperti itu. Saya menyelesaikan masalah dengan cara seperti itu.

Pewawancara:

Oke, jadi tetap harus beradaptasi ya. Apakah demi menyesuaikan diri dengan kebiasaan kerja di Indonesia, anda pernah mengubah keputusan-keputusan dalam pekerjaan?

Narasumber:

Mengubah yang bagaimana maksudnya?

Pewawancara:

Mengubah keputusan dalam pekerjaan. Misalnya anda sudah mengambil suatu keputusan, tetapi karena harus menyesuaikan diri dengan lingkungan atau kebiasaan kerja di sini, akhirnya anda mengubah keputusan itu. Pernah seperti itu?

Narasumber:

Sering sekali.

Pewawancara:

Sering? Misalnya bagaimana?

Narasumber:

Pada awal-awal memang sering. Misalnya sekarang saya menjabat sebagai Regional General Manager. Di bawah saya ada beberapa Area Manager, dan di bawahnya lagi ada SPV. Sebenarnya banyak tugas yang bisa saya serahkan kepada mereka agar mereka bertanggung jawab sendiri. Tetapi sekarang masih ada beberapa hal yang tetap tidak bisa saya serahkan kepada mereka, sehingga saya sendiri yang harus turun tangan. Bahkan ada beberapa klien yang masih harus saya temui bersama mereka, saya bantu berkomunikasi dan membantu menyelesaikan masalah. Bahkan untuk klien yang kecil sekalipun. Tentu bukan semata-mata untuk menyelesaikan masalah klien itu, tetapi untuk menyelesaikan masalah di wilayah tersebut. Lalu saya juga ingin menambahkan sedikit mengenai pertanyaan yang tadi kamu ajukan. Banyak orang melihat suatu masalah hanya dari satu toko saja, padahal toko handphone jumlahnya sangat banyak. Sering kali tim lokal hanya melihat bahwa klien ini mempunyai masalah, atau toko itu mempunyai masalah. Tetapi mereka tidak berpikir bahwa banyak toko yang berbeda sebenarnya bisa memiliki masalah yang sama. Atau dalam satu wilayah tertentu, kira-kira masalah apa saja yang sering muncul. Menurut saya, hal-hal seperti itu harus dirangkum dan dianalisis. Kalau bisa dilakukan seperti itu, maka wilayah tersebut akan berkembang dengan lebih baik. Mengenai perubahan keputusan yang tadi anda tanyakan, saya juga punya contoh lain. Misalnya ada seorang karyawan yang sangat saya percaya. Dia sudah bekerja bersama saya selama satu atau dua tahun, lalu dipromosikan menjadi manajer. Setelah menjadi manajer, dia mulai menginginkan kewenangan yang lebih besar. Misalnya dalam proses perekrutan sales. Pada awalnya saya selalu ikut mewawancarai calon sales bersama mereka. Bahkan sampai sekarang, di perusahaan tempat saya bekerja saat ini pun saya masih sering menghadapi situasi seperti ini. Padahal saya sudah bekerja di Indonesia bertahun-tahun. Dia merasa karena sudah menjadi manajer, maka dia harus memiliki kewenangan tertentu. Menurut saya itu tidak masalah. Saya memang bisa memberikan kewenangan kepadanya. Tetapi pada awalnya saya masih belum yakin. Karena itu saya tetap ikut dalam proses wawancara calon sales. Setelah selesai wawancara, dia bertanya kepada saya, bagaimana menurut saya. Saya balik bertanya, menurutnya bagaimana. Dia menjawab lumayan. Tetapi saya bilang, menurut saya orang ini tidak cocok. Lalu saya jelaskan alasan saya. Karena saya adalah atasannya, akhirnya dia mengalah dan menerima keputusan saya. Tetapi setelah dua atau tiga kali berturut-turut saya mengatakan bahwa kandidat tersebut tidak cocok, dia mulai tidak setuju. Dia merasa tekanan pekerjaannya sangat besar, dan dia sangat membutuhkan sales untuk membantu menjalankan pekerjaannya. Akhirnya saya tidak punya pilihan selain mengalah. Setelah saya mengalah, saya membiarkan dia melakukan proses perekrutan sendiri. Saya tidak lagi ikut dalam wawancara. Sebenarnya itu adalah salah satu keputusan yang saya ubah. Tetapi kenyataannya, keputusan itu justru menimbulkan banyak celah dalam pengelolaan tim saya di kemudian hari. Terutama dalam perekrutan sales. Sering kali setelah merekrut seseorang, tidak lama kemudian orang itu

diberhentikan lagi oleh dia sendiri karena dianggap kemampuannya tidak memadai. Akibatnya pergantian karyawan menjadi sangat sering. Kurang lebih perubahan seperti itulah. Menurut saya, itu salah satu contoh yang cukup besar.

Pewawancara:

Lalu pada tahap seperti apa anda mulai merasa nyaman bekerja di Indonesia? Misalnya setelah enam bulan, satu tahun, atau setelah berapa lama anda mulai merasa nyaman?

Narasumber:

Kalau soal rasa nyaman, awalnya adalah karena munculnya rasa pencapaian diri. Ketika saya berhasil membangun suatu wilayah dari nol hingga mencapai target tertentu, saya merasakan kepuasan dan rasa pencapaian. Yang kedua adalah dari sisi tim. Awalnya tidak ada orang, kemudian kami merekrut orang, lalu membina mereka. Dari yang semula mereka tidak punya pengalaman, kemudian saya mengajari mereka hingga akhirnya mereka memiliki pengalaman. Hal itu juga memberikan saya rasa pencapaian, yang menimbulkan kenyamanan. Selain itu, menurut saya suasana kerja di Indonesia secara keseluruhan memang lebih baik dibandingkan di Tiongkok.

Pewawancara:

Kenapa begitu?

Narasumber:

Karena tingkat persaingannya lebih rendah. Kalau di Tiongkok, sebenarnya sesama rekan kerja mungkin tidak punya waktu untuk berteman, karena semua orang sangat sibuk. Kamu tahu kan? Seperti tinggal di apartemen, bahkan tetangga sendiri pun belum tentu kita kenal, karena memang tidak ada waktu untuk saling mengenal. Pagi semua orang berangkat kerja, malam baru pulang, jadi tidak ada waktu untuk bertemu. Tetapi kalau di Indonesia, menurut saya keadaannya seperti Tiongkok pada zaman dulu. Sebenarnya kondisi Indonesia sekarang mirip dengan kondisi Tiongkok di masa lalu. Di Indonesia, suasana kerjanya sangat baik. Hubungan antar rekan kerja juga baik. Mereka bisa menjadi teman yang sangat dekat, sehingga bekerja pun terasa menyenangkan.

Pewawancara:

Kalau begitu, tadi anda mengatakan bahwa anda sudah bekerja di Indonesia lebih dari sepuluh tahun. Selama sepuluh tahun itu, kira-kira pada tahun ke berapa anda mulai merasa bahwa bekerja di Indonesia ternyata cukup menyenangkan?

Narasumber:

Kalau menurut saya, pada dua tahun pertama. Pada dua tahun pertama, rasa senang yang saya rasakan lebih karena saya berhasil mencapai target tertentu. Saya merasa senang karena saya berhasil membuktikan kemampuan saya sendiri. Tetapi mulai tahun ketiga, saya mulai merasa bahwa bekerja bersama tim Indonesia itu benar-benar menyenangkan. Rasanya berbeda. Pada dua tahun pertama, rasa senang itu sebenarnya tidak ada hubungannya dengan negara ini. Saya senang karena saya berhasil mencapai target tertentu, menyelesaikan sesuatu, dan membuktikan kemampuan saya sendiri. Tetapi setelah lewat tiga tahun, saya mulai merasa bahwa bekerja di Indonesia sebenarnya lebih nyaman dibandingkan bekerja di Tiongkok. Seperti yang tadi saya katakan, hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan klien, maupun dengan pemilik toko, semuanya terasa lebih baik dibandingkan di Tiongkok. Karena semua orang lebih saling menghormati dan benar-benar mau menganggap kita sebagai teman. Kalau di Tiongkok, orang-orang tidak punya waktu. Sekarang orang Tiongkok hanya fokus mencari uang. Semua orang tidak punya waktu untuk berteman. Kurang lebih seperti itu. Jadi setelah sekitar tiga tahun, atau lebih tepatnya dua tahun lebih, saya baru benar-benar mulai berpikir untuk menganggap rekan kerja di sini sebagai teman, dan juga berteman dengan para klien di sini. Begitulah.

Pewawancara:

Oke. Kalau ketika anda mengalami kesulitan selama bekerja di Indonesia, apa yang anda rasakan di dalam hati?

Narasumber:

Menurut saya, itu berbeda-beda pada setiap orang ya. Kalau untuk saya sendiri, dengan karakter saya seperti ini, pada awalnya saya sempat berpikir, apakah saya harus menyerah. Bukan berarti saya langsung berpikir ingin pulang ke Tiongkok, tetapi sempat terpikir, apakah saya harus mundur? Karena di sini memang sangat sulit. Kalau bekerja di Tiongkok, paling tidak tekanan yang saya hadapi hanya tekanan pekerjaan, tidak ada tekanan lain. Atau bisa dikatakan tekanannya sudah bisa diperkirakan. Saya tahu kalau bekerja di Tiongkok, saya akan menghadapi tekanan seperti apa. Tetapi ketika baru datang ke Indonesia, saya sama sekali tidak bisa memperkirakan tekanan apa saja yang akan saya hadapi. Bahkan ada beberapa tekanan yang benar-benar di luar dugaan saya. Tapi pada akhirnya, saya tidak punya pilihan selain menerima dan beradaptasi. Karena bagaimanapun, datang ke Indonesia adalah keputusan saya sendiri.

Pewawancara:

Kalau menurut anda, apabila terjadi kesalahpahaman atau konflik dengan karyawan, penyebab utamanya apa?

Narasumber:

Menurut saya, penyebab yang paling utama adalah bagaimana seseorang memandang pekerjaannya. Di Tiongkok ada pemikiran bahwa pekerjaan harus diperlakukan sebagai sebuah karier atau usaha kita sendiri. Artinya, saya melakukan pekerjaan ini bukan demi bos saya, tetapi demi diri saya sendiri. Sedangkan di sini, menurut saya banyak orang tidak menganggap pekerjaan ini sebagai miliknya sendiri yang harus dilakukan dengan sebaik-baiknya. Kalau misalnya kamu adalah seorang pemilik perusahaan, maka kamu akan punya pemikiran, pekerjaan ini tidak boleh gagal. Karena kalau gagal, perusahaan bisa bangkrut, tidak punya uang lagi, bahkan mungkin tidak akan memiliki kesempatan lagi. Tetapi menurut saya, di Indonesia banyak orang menganggap pekerjaan ini hanyalah sebuah pekerjaan, bukan sebuah kesempatan. Karena mereka berpikir, kalau tidak bekerja di perusahaan ini, mereka masih bisa pindah ke perusahaan lain. Toh masih banyak pekerjaan. Justru menurut saya, cara berpikir seperti itu malah membuat mereka memberikan usaha yang lebih sedikit dalam pekerjaannya. Dan ketika saya mengatakan usaha, yang saya maksud bukan hanya bekerja keras. Tetapi ketika seseorang benar-benar menganggap pekerjaannya sebagai karier atau usahanya sendiri, maka dia akan melihat banyak hal dari sudut pandang yang berbeda. Misalnya ketika saya menjadi Regional General Manager, saya harus mengelola semua departemen, termasuk keuangan. Di situlah saya memperoleh sudut pandang yang benar-benar baru. Sebelumnya, ketika saya hanya mengurus penjualan, hanya mengurus sales, saya hanya tahu bagaimana cara mengeluarkan uang. Tetapi setelah menjadi Regional General Manager, saya tahu bahwa jumlah uang yang tersedia hanya sekian. Saya harus membagi penggunaannya ke berbagai kebutuhan. Kalau uangnya tidak cukup, saya harus memikirkan bagaimana mengalokasikan uang tersebut. Hal-hal yang dipelajari menjadi benar-benar berbeda. Kita harus mempertimbangkan jauh lebih banyak hal.

Pewawancara:

Kalau mengenai pengalaman kerja anda di Indonesia, menurut anda apa pelajaran terbesar yang anda dapatkan?

Narasumber:

Menurut saya yang paling penting adalah, ketika suatu masalah memang sudah ada, kemudian bagaimana cara menyelesaikan masalah tersebut. Misalnya, kemampuan keseluruhan tim memang mungkin berada di bawah rata-rata tim di Tiongkok. Masalah itu memang sudah ada dan tidak bisa diubah. Kalau masalahnya memang sudah ada, maka yang terpenting adalah bagaimana mencari cara untuk menyelesaikannya. Menurut saya, itulah pelajaran terbesar yang saya dapatkan. Baik itu mengenai tim, klien, maupun bahasa. Yang paling saya pelajari adalah bagaimana menghadapi masalah yang sudah ada, lalu mencari cara untuk menyelesaikannya.

Pewawancara:

Seberapa penting pengalaman bekerja di Indonesia bagi anda, dalam kehidupan anda?

Narasumber:

Sangat penting. Karena dulu saya berpikir bahwa kerja keras hanyalah urusan diri sendiri. Atau bagaimana ya... Dulu saya merasa bahwa kesulitan yang akan saya hadapi masih bisa diperkirakan. Kalau menjadi seorang sales, saya tahu tantangan apa yang akan saya hadapi. Kalau menjadi SPV, saya tahu tantangan apa yang akan muncul. Kalau menjadi manajer, saya juga kurang lebih tahu masalah seperti apa yang akan saya hadapi. Karena industri ini sudah sangat matang, maka standar pekerjaannya juga sudah jelas. Kalau kita sudah mengetahui standar itu, kita bisa memperkirakan apa yang akan terjadi berikutnya, baik yang baik maupun yang buruk. Tetapi ketika datang ke negara lain, semuanya menjadi benar-benar berbeda. Kita harus belajar banyak hal baru. Belajar bahasa, belajar berkomunikasi, belajar bekerja sama dengan tim lokal. Semua itu benar-benar berbeda dengan di Tiongkok. Tidak peduli apakah sebelumnya kita sudah berpengalaman atau belum di Tiongkok, ketika datang ke sini kita tetap harus belajar dari awal. Misalnya, saya punya seorang teman dari Tiongkok yang juga bekerja di Indonesia. Di Tiongkok dia sangat berpengalaman. Tetapi kenyataannya, setelah datang ke sini, dia tidak bisa beradaptasi dengan baik.

Pewawancara:

Apakah pengalaman ini mengubah pandangan anda terhadap budaya Indonesia?

Narasumber:

Ada. Dulu saya merasa mungkin orang-orang di sini agak terlalu malas. Terus terang memang seperti itu. Tetapi setelah lama berinteraksi dengan mereka, saya merasa mungkin itu memang karena lingkungannya. Karena mereka beda dengan Tiongkok. Sekarang di Tiongkok hampir semua tenaga dan perhatian dicurahkan untuk mencari uang. Sebenarnya itu juga belum tentu merupakan hal yang baik. Karena tanggung jawab terhadap keluarga jadi jauh lebih sedikit. Hampir semua tanggung jawab hanya berkaitan dengan pekerjaan. Misalnya setelah pulang ke rumah pun masih harus lembur bekerja, sehingga tidak punya waktu dan tenaga untuk mengurus keluarga. Sekarang saya sendiri juga seperti itu. Walaupun istri dan anak saya semuanya ada di Indonesia, sebenarnya saya juga tidak punya banyak waktu untuk menemani mereka. Sekarang saya menikah dengan orang Indonesia. Istri dan anak saya tinggal di Semarang, sedangkan saya bekerja di Jakarta. Karena itu saya selalu berusaha mencari kesempatan untuk pulang ke Semarang agar bisa menghabiskan waktu bersama anak saya. Menurut saya, itu merupakan satu aspek yang sangat baik. Dengan melewati budaya Indonesia, saya jadi lebih menghargai usaha untuk berkumpul bersama keluarga. Selain itu, menurut saya manusia tetaplah manusia, bukan robot. Kita tidak bisa hanya menggunakan satu standar yang sama untuk memaksa semua orang mencapai hasil tertentu. Menurut saya, bekerja di Indonesia lebih manusiawi. Karena di Tiongkok, kita akan merasa semua orang seperti robot. Perusahaan memberikan satu instruksi, lalu semua orang hanya mengikuti instruksi itu dan terus bekerja. Tetapi di Indonesia saya merasa lebih manusiawi. Karena ritmenya lebih lambat. Dengan ritme yang lebih lambat, kita punya lebih banyak waktu untuk memikirkan berbagai hal. Misalnya, perhatian dan toleransi terhadap karyawan di sini jauh lebih baik dibandingkan di Tiongkok. Contohnya, mengajukan cuti di sini jauh lebih mudah dibandingkan di Tiongkok, hahaha.

Pewawancara:

Apakah pengalaman kerja selama sepuluh tahun ini memengaruhi cara anda memandang cara orang lain bekerja dan berkomunikasi? Termasuk ketika anda berkomunikasi dan berinteraksi dengan orang Tiongkok.

Narasumber:

Sekarang saya sudah jarang berkomunikasi dengan orang Tiongkok dalam urusan pekerjaan, jadi tidak terlalu berkaitan dengan pekerjaan. Tetapi dalam kehidupan sehari-hari, misalnya ketika berbicara dengan teman-teman Tiongkok saya, saya selalu mengatakan kepada mereka supaya jangan bekerja terlalu keras. Cobalah memperlambat ritme hidup, dan luangkan lebih banyak waktu untuk bersama keluarga dan anak-anak.

Pewawancara:

Dulu ketika pertama kali datang ke Indonesia, anda mengalami kendala bahasa. Lalu bagaimana anda mengatasi masalah bahasa dalam pekerjaan?

Narasumber:

Ya belajar lah. Sebenarnya sudah lama sekali ya... Sejak saya menjadi Regional General Manager, sekitar tahun... tahun 2018 ya. Sejak tahun 2018, saya sudah tidak menggunakan asisten penerjemah lagi.

Pewawancara:

Jadi sekarang benar-benar berbicara sendiri? Menggunakan bahasa Indonesia?

Narasumber:

Iya, betul. Bahkan sekarang saya juga tidak lagi menggunakan orang yang bisa berbahasa Mandarin. Di dalam tim saya tidak ada satu pun orang yang bisa berbahasa Mandarin.

Pewawancara:

Wah, hebat sekali.

Narasumber:

Karena dengan begitu, ketika semua orang memahami satu hal yang sama, perbedaan pemahamannya tidak akan terlalu besar. Mungkin tetap ada sedikit perbedaan, tetapi tidak akan terlalu besar. Menurut saya, cara yang paling efektif adalah menggunakan bahasa yang sama. Terutama bagi orang Tiongkok yang datang bekerja di Indonesia, menurut saya yang paling baik adalah belajar bahasa Indonesia. Bukan... Maksud saya, orang Indonesia belajar bahasa Mandarin memang ada manfaatnya. Tetapi bahasa Mandarin terlalu sulit, sehingga prosesnya tidak bisa cepat. Sebaliknya, belajar bahasa Indonesia hasilnya jauh lebih cepat. Karena budaya Tiongkok sudah berkembang selama ribuan tahun, sehingga ada banyak hal yang sifatnya sangat abstrak. Misalnya ada yang disebut budaya dunia kerja di Tiongkok. Padahal menurut saya, di Indonesia hal-hal seperti itu sebenarnya tidak diperlukan. Yang saya rasa justru bagus adalah Indonesia tidak memiliki budaya dunia kerja seperti itu. Menurut pemahaman saya ya. Mungkin karena orang-orang dan perusahaan yang saya kenal belum terlalu banyak. Tetapi menurut saya, Indonesia memang tidak memiliki budaya dunia kerja seperti itu. Kamu tahu apa yang dimaksud dengan budaya dunia kerja?

Pewawancara:

Budaya dunia kerja itu yang seperti apa?

Narasumber:

Misalnya bagaimana cara menyenangkan atasan, bagaimana menghadapi rekan kerja, dan hal-hal semacam itu. Lihat kan, kamu bahkan tidak tahu. Itulah sebabnya saya mengatakan Indonesia mungkin tidak memiliki budaya seperti itu. Karena di Tiongkok ada budaya birokrasi atau budaya politik yang sangat kuat. Akibatnya, banyak perusahaan juga ikut meniru cara-cara para pejabat.

Pewawancara:

Ketika pertama kali datang ke Indonesia, anda memang belum bisa berbahasa Indonesia, sehingga masih membutuhkan bantuan seorang asisten kan. Lalu kapan anda mulai berpikir, "Saya tidak bisa terus seperti ini. Saya harus belajar bahasa Indonesia." Kira-kira pada tahun ke berapa anda mengambil keputusan itu?

Narasumber:

Sebenarnya alasan yang paling langsung adalah karena penerjemah saya mengundurkan diri. Dia berhenti bekerja karena urusan keluarga. Lalu perusahaan bertanya kepada saya apakah saya ingin mencari penerjemah baru. Saat itulah saya mulai berpikir kenapa selama ini saya selalu menggunakan penerjemah. Yang pertama, menurut saya hasil terjemahannya tetap ada yang berbeda dengan apa yang sebenarnya ingin saya sampaikan. Walaupun kemampuan menerjemahkannya bagus, dia hanya menerjemahkan secara harfiah. Tetapi orang lokal belum tentu bisa memahaminya. Atau bisa juga dia memahami apa yang saya katakan, tetapi ketika menyampaikannya kepada orang lain, maksudnya belum tentu salah, tetapi kurang tepat, kurang akurat. Yang kedua, sebenarnya ketika baru datang ke Indonesia saya memang ingin belajar sendiri. Tetapi waktu itu karena selalu ada penerjemah, saya merasa tidak perlu belajar. Akibatnya saya hanya sempat menghafal beberapa kosakata, lalu semuanya lupa lagi. Kemudian saya menyadari

satu hal. Kalau saya terus bergantung pada penerjemah, mungkin saya tidak akan pernah bisa menguasai bahasa Indonesia. Akhirnya saya mulai berhenti menggunakan penerjemah, lalu belajar sedikit demi sedikit sendiri. Belajar dari tim saya. Belajar dari pemilik toko dan para klien. Belajar dengan berbicara langsung kepada mereka. Karena bahasa itu harus sering dipakai. Begitulah saya belajar.

Pewawancara:

Setelah sekian lama bekerja bersama orang Indonesia, menurut anda cara apa yang paling efektif dan paling membantu sehingga pekerjaan anda menjadi lebih lancar?

Narasumber:

Maksud anda dalam aspek yang mana?

Pewawancara:

Dalam pekerjaan.

Narasumber:

Menurut saya yang paling penting adalah, kita harus benar-benar memahami orang yang ada di hadapan kita. Tidak peduli apakah dia karyawan kita ataupun klien kita, kita harus mengenalnya dengan baik. Artinya, kita memang harus meluangkan waktu dan usaha untuk memahami mereka. Misalnya, kamu ingin seorang karyawan mengerjakan suatu tugas dan mengerjakannya dengan baik. Maka kamu harus tahu apakah dia memang mampu mengerjakan tugas itu. Apa yang menjadi kelebihannya, apa yang bukan keahliannya, semua itu harus dipahami dengan jelas. Kamu juga harus mengetahui seperti apa kemampuannya. Dengan begitu, tugas yang kamu berikan kepadanya akan menghasilkan hasil yang baik. Tetapi kalau kamu sama sekali tidak tahu seperti apa kemampuannya, lalu langsung memberikan suatu pekerjaan kepadanya, sebenarnya kamu sendiri juga jadi tidak tahu apakah dia bisa mengerjakannya dengan baik atau tidak.

Pewawancara:

Jadi yang paling penting tetap harus memahami ya?

Narasumber:

Betul, tetap harus saling memahami.

Pewawancara:

Lalu supaya karyawan Indonesia bisa menerima anda sebagai pemimpin mereka, kira-kira penyesuaian apa yang anda lakukan?

Narasumber:

Sebenarnya bukan penyesuaian sih. Menurut saya yang paling penting adalah saya selalu berpikir, apa yang bisa saya berikan kepada mereka. Sama seperti ketika saya berhubungan dengan klien. Saya selalu berpikir, apa yang bisa saya berikan kepada klien sehingga mereka mau bekerja sama dengan saya. Karena itu saya selalu mengatakan bahwa saya menganggap karyawan sebagai rekan kerja. Saya juga selalu berpikir, apa yang bisa saya berikan kepada mereka melalui pekerjaan yang saya lakukan. Misalnya saya sering mengatakan dua hal kepada karyawan. Yang pertama sangat sederhana. Apakah gaji mereka bisa naik? Apakah gaji mereka bisa ikut meningkat bersama saya? Apakah penghasilan mereka bisa menjadi lebih besar? Atau kalau mereka menyelesaikan tugas yang saya berikan dengan baik, apakah penghasilan mereka bisa bertambah? Itu yang pertama. Yang kedua adalah apakah mereka bisa belajar lebih banyak. Kalau mereka bisa belajar lebih banyak, maka nantinya itu akan membawa manfaat yang lebih besar, baik bagi pekerjaan maupun kehidupan mereka. Paling tidak, hal-hal seperti itu saya yang memikirkannya, bukan membiarkan mereka memikirkannya sendiri. Saya selalu berpikir, kalau tim lokal saya bekerja bersama saya, lalu apa sebenarnya yang bisa mereka dapatkan dari saya.

Pewawancara:

Kalau sekarang, apakah anda merasa tim Indonesia anda sudah menerima anda, dan pekerjaan anda juga menjadi lebih lancar?

Narasumber:

Menurut saya mereka sudah menerima saya ya. Kalau soal pekerjaan lancar atau tidak, sebenarnya itu tidak terlalu berkaitan dengan mereka. Karena menurut pemahaman saya, pekerjaan saya sendiri sebenarnya sudah berjalan dengan lancar. Tetapi yang saya maksud, kelancaran pekerjaan dipengaruhi oleh banyak faktor. Misalnya tahun ini kondisi bisnis memang sedang sulit. Itu tidak ada hubungannya dengan tim. Bukan tim yang menyebabkan hal itu, tetapi faktor-faktor dari luar.

Pewawancara:

Tetapi menurut anda, sebagai seorang pemimpin yang merupakan orang asing, mereka sudah bisa menerima anda?

Narasumber:

Menurut saya, iya. Karena paling tidak saya bisa membuat mereka belajar sesuatu. Ilmu apa yang ada di Tiongkok, namun mungkin selama ini tidak bisa mereka dapatkan di Indonesia. Walaupun di tempat lain mereka mungkin mendapat gaji yang sama, tetapi kalau mereka belajar bersama saya, mereka akan memperoleh lebih banyak ilmu. Saya memang bersedia mengajari mereka. Selain memberikan pekerjaan kepada mereka, saya juga menghabiskan banyak waktu untuk membimbing mereka. Misalnya mengajari para Area Manager dari Indonesia tentang bagaimana menjadi seorang manajer yang baik. Mengajari seorang Sales Indonesia bagaimana menjadi seorang sales yang baik. Mengajari mereka bagaimana cara berpikir, bagaimana menyelesaikan masalah, dan bagaimana berkomunikasi. Sebenarnya sebagian besar waktu saya justru saya habiskan untuk hal-hal seperti itu.

Pewawancara:

Selama lebih dari sepuluh tahun bekerja di Indonesia, tentu anda juga belajar banyak tentang budaya atau kebiasaan orang Indonesia. Apakah ada kebiasaan orang Indonesia yang akhirnya juga anda ikuti?

Narasumber:

Saya pikir-pikir dulu ya. Pasti ada.

Pewawancara:

Misalnya?

Narasumber:

Maksudnya dalam kehidupan sehari-hari atau dalam pekerjaan?

Pewawancara:

Dalam pekerjaan.

Narasumber:

Misalnya menghormati waktu mereka untuk shalat. Lalu yang kedua, saya menjadi lebih toleran. Menurut saya, di sini terhadap beberapa hal, misalnya urusan cuti dan sebagainya, orang-orang memang lebih bisa memaklumi. Selain itu juga ada beberapa hal lain... Bagaimana ya... Tiba-tiba ditanya seperti ini jadi saya agak bingung harus menjawab bagaimana. Saya pikir-pikir dulu... Kalau kebiasaan dalam pekerjaan... Sepertinya tidak terlalu terasa lagi. Mungkin karena sudah terlalu lama, jadi saya sendiri sudah tidak begitu menyadarinya. Tetapi pelan-pelan saya memang sudah... Sebenarnya saya merasa diri saya sekarang sudah semakin mirip orang Indonesia.

Pewawancara:

Tadi anda sempat menyebut soal waktu salat. Apakah hal itu dulu memberi pengaruh yang besar bagi anda?

Narasumber:

Tentu saja. Karena di Tiongkok tidak ada kebiasaan seperti itu kan. Tidak ada karyawan yang harus meninggalkan tempat kerja pada waktu tertentu untuk beribadah. Jadi setelah datang ke Indonesia saya baru tahu bahwa ternyata ada kebiasaan seperti itu. Bukan berarti saya sulit

menghormatinya, tetapi bagi saya sendiri memang membutuhkan waktu untuk bisa benar-benar menerima kebiasaan tersebut.

Pewawancara:

Kalau dalam kehidupan sehari-hari, apakah ada kebiasaan yang menurut anda terasa?

Narasumber:

Sebenarnya menurut saya, misalnya tentang orang Indonesia lebih menjaga kebersihan. Seperti lebih sering mandi, lebih sering mencuci tangan. Menurut saya itu hal yang sangat baik. Termasuk misalnya sebelum menghadiri suatu acara atau berkumpul, tidak peduli jam berapa pun, mereka biasanya mandi dulu. Menurut saya semua itu sangat baik. Saya selalu merasa bahwa kebersihan di Indonesia justru lebih baik daripada di Tiongkok. Setiap orang sangat menjaga kebersihan.

Pewawancara:

Oh iya, tadi Anda mengatakan bahwa Anda pernah bekerja di Kalimantan dan Sulawesi, bukan? Apakah pada waktu itu Anda bekerja cukup lama di sana?

Informan 3:

Saya bekerja di Kalimantan selama kira-kira dua tahun, sekitar tahun 2021, di Pontianak. Kalau di Sulawesi, saya bekerja kurang lebih dua tahun juga, di Gorontalo. Kebetulan perusahaan baru membuka cabang di sana dan meminta saya pergi ke sana untuk mengendalikan perkembangan cabang tersebut.

Pewawancara:

Ketika bekerja di Kalimantan dan Sulawesi, apakah lingkungan kerjanya sangat berbeda dengan di Pulau Jawa?

Informan 3:

Kalau lingkungan kerja, seperti yang tadi saya katakan kepada Anda, perbedaannya tidak terlalu besar. Namun, dari segi kehidupan ada beberapa perbedaan. Terlebih lagi, pada waktu itu saya harus berpisah dengan istri saya karena dia tinggal di Semarang. Saya tidak tahu bagaimana keadaan saya di sana dan akan berada di sana berapa lama. Jadi, untuk sementara saya tidak membiarkannya ikut pindah bersama saya. Saya membiarkannya tetap bekerja di Semarang.

Pewawancara:

Apa pekerjaan istri Anda?

Informan 3:

Dia bekerja sebagai penerjemah bahasa Mandarin di perusahaan lain. Dia orang Indonesia, tetapi bisa berbahasa Mandarin.

Pewawancara:

Oh, begitu. Kalau begitu, mengapa pada waktu itu Anda tidak meminta istri Anda menjadi penerjemah Anda?

Informan 3:

Hahaha, sebenarnya dahulu saya pertama kali mengenal istri saya juga karena kami bekerja di perusahaan yang sama. Namun, dia menjadi penerjemah untuk orang Tiongkok yang lain. Setelah itu, dia mengundurkan diri dan saya juga mencari pekerjaan lain. Saya tidak pernah berpikir untuk memintanya menjadi penerjemah saya. Saya ingin memisahkan urusan pekerjaan dan urusan pribadi. Menurut saya, menjadikan istri sebagai karyawan saya bukanlah hal yang terlalu baik.

Pewawancara:

Berbicara mengenai pengalaman bekerja di Kalimantan dan Sulawesi, tadi Anda mengatakan bahwa terdapat perbedaan dari segi kehidupan. Perbedaan seperti apa yang Anda maksud? Terlebih lagi, sebagian besar pengalaman kerja Anda berada di Pulau Jawa, bukan?

Informan 3:

Coba saya pikirkan sebentar. Sepertinya ada perbedaan dalam kebiasaan beribadah. Tidak seperti orang Jawa, sebagian besar karyawannya beragama Islam. Kemudian, orang Jawa relatif lebih sopan. Untuk hal lainnya, saya juga tidak bisa memikirkannya. Perbedaan yang paling besar adalah meskipun kemampuan belajar orang Jawa masih jauh di bawah standar saya, kemampuan orang-orang di Kalimantan dan Sulawesi bahkan lebih rendah. Sama seperti yang tadi saya katakan kepada Anda.

Pewawancara:

Kalau begitu, apakah sikap Anda terhadap cara kerja mereka juga berbeda?

Informan 3:

Perbedaannya tidak terlalu besar. Namun, ketika bekerja di sana, saya memang harus bekerja lebih keras untuk mengendalikan pekerjaan mereka. Saya harus berusaha lebih keras dibandingkan ketika bekerja di Pulau Jawa. Namun, pada dasarnya prinsip pelaksanaan pekerjaannya tetap sama. Perbedaan utamanya adalah kalau saya berada di Pulau Jawa, dengan mempertimbangkan jaraknya, saya masih bisa menemui istri saya dengan relatif mudah. Namun, kalau berada di luar Pulau Jawa, hal itu tidak semudah itu.

Pewawancara:

Saya tiba-tiba teringat akan sesuatu. Kalau begitu, apakah Anda pernah berpikir untuk membawa istri Anda ke Tiongkok pada masa mendatang?

Informan 3:

Sejujurnya, saat ini saya tidak mempunyai rencana tersebut. Saya justru merasa bahwa mungkin saya tidak mempunyai rencana untuk kembali ke Tiongkok. Saya menikahi seorang perempuan Indonesia dan sekarang juga sudah mempunyai anak. Kalau Anda menanyakannya kepada saya sekarang, pemikiran saya adalah membiarkan anak saya tumbuh besar di Indonesia. Mungkin kami akan kembali ke Tiongkok hanya untuk mengunjungi keluarga saya. Namun, untuk kembali ke Tiongkok dan membangun karier serta kehidupan dari nol, saya memang belum pernah memikirkannya.

Pewawancara:

Berapa usia anak Anda sekarang?

Informan 3:

Hampir dua tahun. Menurut saya, membiarkannya tumbuh besar di Tiongkok juga bukanlah hal yang mudah. Bahkan saya sendiri berencana datang ke Indonesia karena persaingan kerja di Tiongkok sangat ketat. Saya tidak ingin dia kelak juga harus menghadapi keadaan tersebut. Terlebih lagi, anak saya adalah seorang perempuan. Setelah tinggal di sini selama begitu lama, sekarang saya bahkan bisa mengatakan bahwa Indonesia merupakan negara yang sangat baik.

Pewawancara:

Oke. Selama lebih dari sepuluh tahun bekerja di Indonesia, apakah anda masih mempertahankan budaya kerja orang Tiongkok?

Narasumber:

Tentu saja. Pertama, karena kami tetap bekerja sama dengan perusahaan Tiongkok. Perusahaan ini merekrut orang Tiongkok karena memang ada beberapa standar yang tetap harus kami pertahankan.

Kedua, yang paling utama adalah karena Tiongkok... Kalau dipikir-pikir, Tiongkok bisa berkembang begitu cepat selama bertahun-tahun, tentu karena memiliki budaya kerja yang baik. Seperti yang tadi saya katakan, orang Tiongkok bekerja dengan efisiensi yang sangat tinggi. Kemudian memberikan umpan balik dengan sangat cepat. Kecepatan dalam menyelesaikan masalah juga sangat tinggi. Kalau ada masalah, pasti akan diselesaikan, tidak akan dibiarkan begitu saja. Termasuk dalam menjalankan target, kami benar-benar melaksanakannya dengan teguh. Semua itu tetap kami lakukan. Misalnya sederhana saja. Ada suatu produk, misalnya sebuah model ponsel yang diproduksi, tetapi ternyata pasar tidak menyukainya. Namun sebagai seorang manajer, kami tetap harus menjual produk tersebut sampai habis. Tidak peduli produk itu disukai pasar atau tidak, kami tetap harus menyelesaikannya dan menjualnya sampai habis. Karena target-target seperti itu memang harus dicapai. Hal-hal seperti itu pada dasarnya tidak mungkin diubah.

Pewawancara:

Setelah bekerja di Indonesia selama itu, menurut anda apa yang berubah dari diri anda? Anda menjadi orang seperti apa? Kalau dibandingkan antara saat pertama kali datang dan sekarang, anda berubah menjadi orang seperti apa?

Narasumber:

Pada awalnya mungkin saya sangat keras. Tuntutan saya juga sangat banyak. Sekarang bukan berarti saya menurunkan target. Tetapi saya akan memikirkan lebih banyak cara untuk membantu tim mencapai target tersebut. Misalnya berbagi pengalaman kepada mereka, mengajari mereka berkembang, membantu mereka menganalisis masalah-masalah yang mereka miliki. Bukan sekadar memberikan target lalu menuntut hasil. Yang kedua, saya menjadi lebih toleran. Sudah bertahun-tahun... Kalau kalian bilang memarahi orang, kira-kira sejak tahun ketiga saya sudah tidak pernah lagi marah kepada tim saya. Sebenarnya itu tidak ada gunanya. Semua itu tidak ada artinya. Tentu saja ini hanya pengalaman pribadi saya, tidak bisa mewakili semua orang Tiongkok. Tetapi bagi saya, hal ini sangat penting. Karena saya merasa, ketika kita tidak bisa mengubah orang lain, maka yang paling penting adalah mengubah diri sendiri. Targetnya tetap sama, yang dirubah adalah caranya. Metode kerjanya akan berubah sangat banyak.

Pewawancara:

Saya mengerti, saya mengerti.

Narasumber:

Saya ingin menambahkan sedikit. Dulu saya lebih banyak mengerjakan semuanya sendiri. Sekarang saya lebih memikirkan bagaimana mengerjakannya bersama tim. Kalau memang kemampuan tim belum mencapai standar yang saya inginkan, maka saya akan mencari cara untuk meningkatkan kemampuan mereka. Sebenarnya banyak orang Tiongkok yang baru datang ke Indonesia tidak memikirkan hal-hal seperti ini. Mereka juga tidak berpikir untuk mengembangkan timnya. Yang paling penting bagi mereka hanyalah target dan hasil. Tetapi setelah bekerja lebih lama, cara berpikirnya tidak lagi sesederhana itu.

Pewawancara:

Menurut anda, sampai sekarang tantangan atau kesulitan terbesar yang masih harus dihadapi apa?

Narasumber:

Tetap saja kekurangan talenta.

Pewawancara:

Kurang apa?

Narasumber:

Orang Indonesia memang banyak, tetapi orang yang benar-benar sesuai sangat sedikit, masalahnya di kualifikasi. Terutama untuk posisi manajerial. Jumlahnya sangat sedikit. Sekarang kami merekrut Manager juga sangat kesulitan. Benar-benar sangat sulit. Sebenarnya kami juga bersedia memberikan gaji yang tinggi. Masalahnya adalah kemampuan. Kami bahkan bersedia memberikan gaji dua kali lipat atau tiga kali lipat. Tetapi tetap sulit menemukan orang yang kemampuan dan gajinya sepadan. Atau orang yang benar-benar cocok dengan posisi tersebut. Untuk posisi seperti

Manager, orang yang benar-benar memenuhi syarat memang sangat sedikit. Tentu ini adalah pandangan saya sebagai orang Tiongkok, dibandingkan dengan standar yang ada di Tiongkok. Karena bagaimanapun juga, kami adalah perusahaan Tiongkok. Kami sudah menurunkan standar, tapi tetap ada level standar yang perlu kami pertahankan.

Pewawancara:

Oke. Apakah ada kebiasaan orang Indonesia yang dulu menurut anda aneh, tetapi sekarang terasa biasa saja? Apakah ada hal seperti itu?

Narasumber:

Saya pikir-pikir dulu... Sepertinya ada.

Pewawancara:

Misalnya?

Narasumber:

Misalnya tidak memakai sepatu di dalam rumah. Dulu saya merasa itu sangat aneh. Sekarang sudah tidak lagi.

Pewawancara:

Kalau dalam pekerjaan ada tidak?

Narasumber:

Kalau dalam pekerjaan... Dulu terasa aneh, sekarang... Kalau saya balik bertanya kepada anda, menurut anda hal apa dari cara kerja orang Tiongkok yang terasa aneh?

Pewawancara:

Kalau menurut saya... Mungkin kalian lebih mudah marah. Misalnya menurut kami itu hanya masalah kecil, seharusnya tidak perlu sampai marah. Tetapi kalian bisa marah. Atau ada yang kurang detail sedikit, kalian akan langsung marah.

Narasumber:

Bukan begitu. Sebenarnya di Tiongkok pun kami tidak mudah marah. Saya jelaskan ya. Alasan kami marah benar-benar adalah karena jarak antara harapan dan kenyataan terlalu besar. Perbedaannya jauh sekali dari yang kami bayangkan. Misalnya pekerjaan administrasi yang kalian kerjakan. Menurut kami, pekerjaan sesederhana itu, kenapa hasilnya bisa seperti itu? Kami benar-benar tidak mengerti. Karena itulah kami menjadi marah. Tetapi kalau di Tiongkok... Saya bisa memahaminya. Karena dulu saya juga pernah menjadi asisten General Manager. Saya pernah menjalani posisi itu. Banyak pekerjaan yang saya lakukan justru melampaui harapan General Manager saya. Beliau bahkan tidak menyangka saya bisa mengerjakannya sedetail itu. Karena saya bisa melakukannya, beliau sama sekali tidak pernah memarahi saya. Waktu itu, kewenangan saya bahkan lebih besar daripada General Manager kami. Karena beliau benar-benar memberikan wewenang kepada saya. Kalau ada Regional Manager yang mengadukan saya kepada General Manager, General Manager justru membela saya. Karena beliau tahu apa yang saya lakukan memang benar. Alasan mengapa menurut kalian hal-hal itu terasa aneh adalah, pertama, efisiensinya rendah. Kedua, seperti yang tadi saya katakan, pertimbangannya terlalu sedikit. Kalian merasa pekerjaan seperti itu sudah cukup. Tetapi di Tiongkok, orang akan berpikir jauh lebih banyak. Misalnya saya meminta anda membuat sebuah tabel. Mungkin anda langsung membuat tabel itu. Tetapi di Tiongkok, ketika seorang manajer meminta sebuah tabel, bawahannya akan berpikir terlebih dahulu, manajer membutuhkan tabel ini untuk apa ya. Karena setelah mengetahui tujuan tabel tersebut, barulah dia tahu bagaimana seharusnya tabel itu dibuat.

Pewawancara:

Iya.

Narasumber:

Kalau kamu bahkan tidak tahu tabel itu digunakan untuk apa, maka tabel yang kamu buat kemungkinan besar akan salah.

Pewawancara:

Iya iya...

Narasumber:

Atau setidaknya tidak lengkap. Misalnya saya meminta sebuah tabel untuk menganalisis stok. Tetapi tabel yang kamu buat malah sama sekali tidak memuat data stok. Ya tentu tidak mungkin bisa digunakan, kan?

Pewawancara:

Iya.

Narasumber:

Atau misalnya memang ada data stok, tetapi datanya tidak rinci. Itu juga pasti menjadi masalah. Sebenarnya, kalau berbicara mengenai perubahan, seperti yang kita bicarakan sejak awal tadi. Sekarang saya juga sudah jarang marah. Karena saya tahu mereka memang belum mencapai kemampuan pada tingkat itu. Jadi yang bisa dilakukan hanyalah menurunkan standar tersebut. Tetapi bagi orang yang baru datang ke Indonesia, mereka biasanya belum bisa menerima hal itu. Karena itulah kalian sering melihat orang Tiongkok yang baru datang biasanya emosinya besar. Setelah tinggal lebih lama, lama-kelamaan mereka juga tidak akan mudah marah lagi. Memang tidak ada cara lain. Seperti yang saya katakan, kalau kita tidak bisa mengubah orang lain, maka kita harus mengubah diri sendiri. Berubah selalu merupakan cara yang terbaik. Misalnya sederhana saja. Bayangkan kamu mengajari seorang anak kecil yang nilainya selalu jelek. Kamu pasti akan berpikir, kenapa anak ini tidak pintar, kenapa begitu sulit diajari? Benar, kan? Tetapi kalau kamu mengajari anak yang sangat pintar, kamu pasti akan merasa senang. Wah, anak ini pintar sekali. Sekali diajari langsung bisa. Kurang lebih seperti itu.

Pewawancara:

Oke... Kalau sekarang, apakah anda sudah merasa benar-benar menikmati lingkungan kerja di Indonesia?

Narasumber:

Sebenarnya saya sudah sangat terbiasa. Tetapi satu-satunya masalah, seperti yang tadi saya katakan, secara keseluruhan sebenarnya saya merasa sudah tidak ada masalah yang terlalu besar. Satu-satunya masalah adalah kemampuan belajar orang. Baik yang dipelajari di sekolah maupun yang dipelajari setelah lulus, menurut saya masih tertinggal cukup jauh.

Pewawancara:

Oke...

Narasumber:

Sebenarnya bagi orang Indonesia, ini adalah kesempatan yang sangat baik. Karena tahukah kamu, sekarang kondisi di Tiongkok itu sangat sulit. Masalah di Tiongkok sekarang bukan lagi soal kemampuan. Semua orang kemampuannya hampir sama. Jadi dipilih atau tidak dipilih, sering kali hanya soal keberuntungan, bukan soal kemampuan. Itulah sebabnya sekarang banyak orang Tiongkok memilih bekerja ke luar negeri. Karena di dalam negeri sudah tidak mampu lagi menampung begitu banyak orang.

Pewawancara:

Karena persaingannya terlalu ketat ya?

Narasumber:

Misalnya ada satu kelas di sekolah, semua murid di kelas itu nilainya 90. Lalu ketika harus masuk SMA, siapa yang diterima dan siapa yang tidak, sebenarnya lebih bergantung pada keberuntungan. Mungkin saat ujian dia sedikit lebih beruntung sehingga nilainya sedikit lebih tinggi daripada yang lain. Kalau dibandingkan dengan satu kelas yang rata-rata nilainya hanya 70, maka nilai 90 tentu sudah sangat aman. Tapi kalau semua orang nilainya 90, maka nilai 90 kan belum tentu cukup. Sedangkan menurut saya, di Indonesia sekarang justru berbeda. Kalau kalian ingin naik jabatan,

mendapatkan kenaikan gaji, atau memperoleh posisi yang lebih tinggi, sebenarnya kalian hanya perlu belajar lebih banyak. Kalau di Tiongkok tidak seperti itu.

Pewawancara:

Kalau nanti suatu saat anda kembali ke Tiongkok, menurut anda pengalaman paling berkesan dari bekerja di Indonesia itu apa?

Narasumber:

Kalau berbicara dari sisi pekerjaan, sebenarnya situasinya berbeda. Pengalaman kerja di Indonesia belum tentu bisa diterapkan kembali di Tiongkok. Begini ya maksud saya... Yang saya maksud adalah lingkungan kerja dan budaya kerjanya memang berbeda. Misalnya di sini saya bisa berteman baik dengan rekan kerja. Dengan begitu saya bisa mengajari mereka, mempererat hubungan, saling belajar, dan bekerja bersama. Tetapi kalau hal itu dibawa ke Tiongkok, belum tentu berguna. Karena kemampuan semua orang hampir sama, orang lain juga belum tentu mau belajar dari kita. Apa yang kita tahu, mereka juga sudah tahu. Lingkungan kerjanya memang berbeda. Tetapi dalam kehidupan pribadi, menurut saya ada banyak hal yang berubah. Indonesia mengubah saya dalam banyak hal. Tentu saja saya mengubah banyak cara kerja saya selama di Indonesia. Tetapi kalau dari cara berpikir, perubahan terbesar justru pada cara saya memandang kehidupan. Saya menjadi lebih menghargai keluarga. Seperti yang tadi saya katakan, saya menjadi lebih memprioritaskan keluarga. Hal-hal seperti itu dulu tidak pernah saya pikirkan ketika masih di Tiongkok. Karena saya merasa saat itu masih terlalu muda. Saat itu saya merasa usia saya adalah usia untuk mencari uang, jadi saya tidak pernah memikirkan hal-hal seperti itu.

Pewawancara:

Kalau ada orang Tiongkok yang akan datang bekerja di Indonesia, berdasarkan pengalaman anda, saran apa yang ingin anda berikan kepada mereka?

Narasumber:

Pertama, pahami dulu budaya Indonesia. Kedua, hormati karyawan Indonesia. Ketiga, turunkan standar yang anda miliki. Tiga hal ini sangat penting. Benar-benar sangat penting.

Pewawancara:

Oke. Kalau tadi itu saran untuk orang Tiongkok yang akan bekerja di Indonesia. Kalau untuk perusahaan Indonesia yang ingin merekrut orang Tiongkok bekerja di Indonesia, apakah ada saran?

Narasumber:

Itu tergantung apakah dia memiliki kemauan untuk berubah dan apakah dia bisa beradaptasi dengan lingkungan kerja di Indonesia. Kalau dia masih menggunakan cara berpikir orang Tiongkok, maka menurut saya dia tidak cocok bekerja di Indonesia. Kalau datang ke Indonesia, yang pertama dia harus beradaptasi dengan lingkungan di sini. Yang kedua, dia harus mau belajar. Dia harus melupakan banyak hal dan banyak cara yang selama ini dia gunakan. Mungkin dia harus mempelajari kembali cara kerja yang lebih sesuai dengan kondisi di Indonesia. Banyak pengalaman kerja di Tiongkok sebenarnya tidak bisa diterapkan di Indonesia. Dia harus bersedia melepaskan cara-cara tersebut dan mau belajar kembali cara kerja yang sesuai dengan Indonesia. Kalau dia tidak mau belajar lagi, dan hanya ingin menggunakan cara kerjanya sendiri untuk mengarahkan orang lain, maka orang seperti itu tidak akan berhasil. Dia pasti tidak akan bisa melakukannya dengan baik.

Pewawancara:

Nah, sekarang pertanyaan terakhir. Kalau anda diminta menggambarkan proses adaptasi anda selama bekerja di Indonesia hanya dengan satu kalimat, apa yang akan anda katakan?

Narasumber:

Pahit dulu, manis kemudian. Pada awalnya memang sangat berat. Pertama, karena saya merasa komunikasi di sini sangat sulit. Kemudian kemampuan karyawan, termasuk proses belajar mereka, juga terasa cukup sulit. Tetapi menurut saya, setelah perlahan-lahan menyesuaikan diri dengan ritme kerja di sini, bekerja bersama rekan-rekan di sini, lalu benar-benar membangun tim saya sendiri, saya mulai merasa sangat bahagia dan sangat menikmati pekerjaan saya. Hubungan saya

dengan tim juga menjadi sangat baik. Bahkan jauh lebih baik dibandingkan ketika saya bekerja di Tiongkok. Seperti yang saya katakan tadi, hubungan antar rekan kerja di sini jauh lebih baik dibandingkan di Tiongkok.

Pewawancara:

Oke, kalau begitu. Pertanyaan saya kurang lebih sudah selesai saya tanyakan. Benar-benar terima kasih banyak karena hari ini sudah meluangkan waktu untuk menjawab begitu banyak pertanyaan saya, Mr. Informan 3.

Narasumber:

Tidak apa-apa, tidak apa-apa. Kalau memang ada waktu, tidak masalah.

Pewawancara:

Dan tadi jawaban anda benar-benar sangat, sangat bagus. Jadi saya benar-benar mengucapkan terima kasih.

Narasumber:

Menurut saya, sejujurnya jawaban-jawaban saya ini lebih cocok dibaca oleh orang Tiongkok. Tetapi saya benar-benar merasa, apa pun itu, semua yang saya sampaikan berasal dari pengalaman pribadi dan dari apa yang saya rasakan sendiri. Saya benar-benar memikirkan persoalan ini dengan sangat serius. Sebenarnya, bagi Indonesia saat ini merupakan sebuah kesempatan yang sangat baik. Reformasi dan keterbukaan di Tiongkok dimulai pada tahun 1978. Tetapi perkembangan Tiongkok yang benar-benar sangat pesat baru dimulai sekitar tahun 1990. Kemudian sampai sekitar tahun 2010-an, dalam waktu kurang dari dua puluh tahun, atau kira-kira sekitar dua puluh tahun, Tiongkok berubah dari negara yang sangat miskin menjadi negara yang sekarang relatif sudah sangat makmur. Kalau dilihat dari sudut pandang itu, di Tiongkok selalu dikatakan bahwa sumber daya manusia adalah hal yang paling penting. Menurut saya, hal itu juga berlaku untuk Indonesia. Dan Indonesia memiliki sangat banyak peluang. Indonesia benar-benar memiliki banyak sekali kesempatan. Sekarang saja begitu banyak perusahaan Tiongkok datang ke Indonesia. Itu menunjukkan bahwa mereka benar-benar yakin peluang di sini sangat besar, sehingga mereka bersedia datang. Tetapi yang paling penting adalah apakah seseorang mau belajar atau tidak. Baik ketika masih sekolah maupun setelah lulus, kemauan untuk terus belajar adalah hal yang sangat penting.

Pewawancara:

Iya.

Narasumber:

Menurut saya, kalau kamu belajar di sekolah di Indonesia, kamu benar-benar perlu memikirkan hal ini. Beberapa waktu yang lalu, Duta Besar Indonesia untuk Tiongkok, atau mungkin mantan Duta Besarnya, juga pernah mengimbau agar mahasiswa Indonesia belajar di Tiongkok, mempelajari budaya Tiongkok, serta kebiasaan kerja orang Tiongkok. Menurut saya semua itu sangat penting. Menurut saya kamu bisa mencoba memikirkannya.

Pewawancara:

Baik. Kalau nanti ada kesempatan, saya pasti akan pertimbangkan.

Narasumber:

Menurut saya hal-hal seperti itu sangat bermanfaat.

Pewawancara:

Baik, terima kasih untuk waktunya ya, Mr. Narasumber 3.

Narasumber:

Jangan sungkan, jangan sungkan.

