

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN ADAPTASI

TENAGA KERJA ASING LEVEL MANAJERIAL

DARI TIONGKOK DI INDONESIA

Bab ini akan menyajikan analisis dan pembahasan mengenai proses adaptasi Tenaga Kerja Asing (TKA) level manajerial yang berasal dari Tiongkok, dalam lingkungan kerja Indonesia, berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh melalui wawancara mendalam terhadap tiga orang informan, yang merupakan TKA asal Tiongkok yang telah bekerja di Indonesia sebagai manajer. Analisis dilakukan menggunakan metode analisis naratif dengan teknik analisis data dari Labov, dengan menelusuri alur pengalaman adaptasi dan keunikan dari masing-masing informan. Alur tersebut akan dimulai dari sejak sebelum kedatangan mereka ke Indonesia, pengalaman dalam menghadapi berbagai tantangan selama bekerja, penyesuaian yang dilakukan, hingga mencapai bentuk adaptasi yang berjalan dengan baik. Pendekatan naratif dipilih karena mampu menunjukkan bahwa adaptasi bukan merupakan peristiwa yang terjadi secara singkat, namun merupakan sebuah proses panjang yang bertahap dari setiap individu.

Untuk memberikan pemahaman yang lebih sistematis, pembahasan dalam bab ini akan disusun dalam lima bagian. Bagian pertama akan menguraikan dinamika perjalanan adaptasi sebagai tiga jalur perubahan yang berbeda. Bagian kedua kemudian membahas bahasa sebagai titik krisis komunikasi yang

menghasilkan strategi berbeda. Bagian ketiga akan menganalisis negosiasi budaya kerja dan transformasi kepemimpinan. Bagian keempat selanjutnya menjelaskan pengaruh konteks personal terhadap jalur adaptasi. Bagian kelima sebagai bagian terakhir, akan mendiskusikan temuan menggunakan perspektif komunikasi antarbudaya, Integrative Theory of Cross-Cultural Adaptation, serta Communication Accommodation Theory.



Gambar 4.1. Sintesis Dinamika Perjalanan Adaptasi TKA Level Manajerial dari Tiongkok di Indonesia

(Sumber: Diolah dari data transkrip)

4.1. Dinamika Perjalanan Adaptasi Ketiga TKA Tiongkok

Sub bab ini akan membahas mengenai dinamika perjalanan adaptasi ketiga informan dengan mempertahankan keunikan alur pengalaman masing-masing. Walaupun ketiganya sama-sama merupakan TKA asal Tiongkok yang menjalankan peran manajerialnya di Indonesia, adaptasi mereka tidak berlangsung

melalui urutan pengalaman yang sepenuhnya sama. Setiap informan memasuki Indonesia dengan latar personal, pengalaman profesional, motivasi, serta kesiapan yang berbeda. Perbedaan-perbedaan tersebut membentuk jenis tekanan, titik balik, strategi, dan pemaknaan akhir yang juga berbeda pula.

Hasil analisis naratif yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa kesamaan persoalan, seperti hambatan bahasa, perbedaan budaya kerja, dan kesulitan memimpin karyawan lokal, tidak dengan sendirinya menghasilkan perjalanan adaptasi yang seragam. Persoalan yang sama memperoleh arti berbeda bagi setiap informan, karena muncul dalam konteks kehidupan yang berbeda. Bagi Informan 1, adaptasi berlangsung bersamaan dengan perjuangan menjalani peran sebagai manajer perempuan sekaligus ibu dari jarak jauh. Bagi Informan 2, adaptasi berkembang dalam proses pembuktian diri sebagai manajer muda yang harus membuktikan kemampuannya di hadapan para karyawannya. Sedangkan bagi Informan 3, adaptasi menjadi perjalanan panjang untuk mengubah standar kepemimpinan, memahami keberagaman Indonesia, lalu memaknai kembali hubungan antara pekerjaan dengan keluarga.

Analisis pada penelitian ini akan diarahkan pada lintasan naratif masing-masing informan, yaitu titik awal sebelum datang ke Indonesia, krisis utama yang mengganggu keyakinan sebelumnya, titik balik yang mendorong perubahan, serta posisi yang mereka capai setelah bertahun-tahun bekerja di Indonesia. Cara pembacaan ini menunjukkan bahwa adaptasi bersifat dinamis, kontekstual, dan tidak selalu bergerak secara linear menuju satu bentuk akhir yang sama.

4.1.1. Titik Awal Pembentuk Arah Adaptasi

Perjalanan dari ketiga informan dimulai dari keputusan yang sama untuk bekerja di Indonesia, tentang persaingan kerja yang sudah terlalu ketat di Tiongkok, namun keputusan dari masing-masing mereka berangkat dari situasi yang berbeda. Titik awal ini penting karena menjadi orientasi naratif yang menjelaskan apa yang dipertaruhkan oleh setiap informan ketika harus dan mulai memasuki lingkungan baru. Motivasi kedatangan tak hanya berhubungan dengan kesempatan kerja, tapi juga kondisi kehidupan pribadi, posisi karier, juga harapan yang mereka bawa dari Tiongkok.

Berdasarkan hasil wawancara, Informan 1 memutuskan datang ke Indonesia setelah mengalami kesulitan mencari pekerjaan dengan pendapatan tinggi, setelah beberapa tahun tidak bekerja di Tiongkok, dikarenakan sempat memutuskan untuk fokus mengurus anak. Pada awalnya, ada kekhawatiran dikarenakan pernah adanya peristiwa anti Tionghoa di tahun 1998, ditambah lagi informan 1 merupakan seorang wanita. Namun, persaingan yang terlalu ketat di Tiongkok, membuatnya tak punya banyak pilihan selain tetap mengambil kesempatan ini. Pada tahapan ini, tujuan Informan 1 lebih berfokus pada kesempatan dan tanggung jawab yang akan diembannya, daripada memikirkan kemungkinan adanya perbedaan budaya yang akan dihadapi saat bekerja di Indonesia. Kondisi personal Informan 1 lebih kompleks, karena motivasi awalnya untuk bekerja di Indonesia bukan semata-mata keinginan untuk memperoleh pendapatan yang lebih tinggi. Perceraian yang terjadi padanya, membuatnya berada dalam kondisi yang menuntut kemandirian finansial, karena tak lagi dapat

bergantung kepada suami. Pada saat yang sama, dirinya tetap memikirkan biaya pendidikan dan kehidupan anak. Kesempatan kerja di Indonesia kemudian dimaknai sebagai jalan untuk membangun kembali kemandirian ekonomi sekaligus memenuhi tanggung jawab terhadap masa depan anaknya.

Berbeda dengan Informan 2 yang lebih bersemangat untuk datang ke Indonesia, karena ingin mencari pengalaman baru dengan bekerja di luar negeri. Usianya yang ketika itu masih sangat muda, membuatnya haus akan pengalaman, serta keinginan untuk mendapatkan pendapatan yang lebih baik dari berbagai tunjangan kerja. Meskipun begitu, Informan 2 tetap membawa ekspektasi tertentu untuk kedatangannya ke Indonesia. Namun setelah datang, ia langsung menyadari bahwa lingkungan, sistem, budaya, dan gaya kerja yang ditemuinya sangat berbeda dengan Tiongkok, dan terutama sangat berbeda dengan bayangan yang dimilikinya sebelumnya. Belum lagi adanya soal perbedaan selera makanan yang tak cocok dengan makanan Indonesia. Perbedaan tersebut baru disadari setelah ia mulai menjalani hari-hari kerja dan berinteraksi dengan karyawan Indonesia.

Sedangkan Informan 3 datang ke Indonesia dengan pengalaman kerja bertahun-tahun di bidang penjualan, yang ia harapkan bisa diterapkannya juga di Indonesia. Persaingan di Tiongkok yang sudah terlalu berat, membuatnya memilih untuk mencari kesempatan kerja di negara lain. Baginya, kemampuan tinggi sudah dimiliki oleh mayoritas masyarakat Tiongkok, sehingga yang dapat membedakan hanyalah kesempatan dan peluang yang ada. Ia menganggap meninggalkan Tiongkok dan bekerja di luar negeri, dapat menjadi kesempatan

untuk mengembangkan kemampuan profesional, sekaligus membuktikan kapasitasnya sebagai seorang pemimpin. Sebelum datang ke Indonesia, Informan 3 membawa standar kerja Tiongkok yang selama ini melekat kepadanya, tetapi setelah menjalani sendiri masa kerjanya di Indonesia, ia menyadari bahwa lingkungan kerja yang dihadapinya jauh lebih kompleks dari apa yang diperkirakannya. Meskipun sudah mendapat gambaran dari atasannya di Tiongkok dulu, bahwa bekerja di Indonesia tidak akan mudah, akan tetapi perbedaan bahasa, budaya kerja, karakteristik karyawan, hingga cara membangun hubungan dengan anggota tim menjadi tantangan yang menurutnya lebih sulit dari bayangannya.

Penelitian dari (Soemantri, 2019) menyatakan individu yang memasuki lingkungan baru umumnya membawa berbagai ekspektasi sebelum keberangkatan menuju negara tujuan, dan baru berkembang setelah mereka menjalani interaksi langsung dengan masyarakat setempat. Ini pun terjadi pada Informan 3 yang memiliki ekspektasi besar sebelum datang ke Indonesia, tanpa membayangkan secara jelas apa yang akan dihadapinya di sebuah negara baru yang sama sekali asing baginya.

Perbandingan orientasi yang terjadi pada ketiga informan, menunjukkan bahwa mereka tidak memasuki proses adaptasi dengan modal psikologis dan juga beban yang sama. Informan 1 berangkat dengan kekhawatiran besar dan pengorbanan untuk keluarga. Informan 2 berangkat dengan antusiasme serta keterbukaan seorang pekerja muda yang ingin mencari pengalaman. Informan 3 berangkat dengan keyakinan profesional yang kuat dan ekspektasi tinggi. Titik

awal ini kemudian memengaruhi cara masing-masing dalam memaknai kesulitan. Bagi Informan 1, kesulitan selalu berhadapan dengan pertanyaan apakah pengorbanannya sebagai ibu layak untuk dipertahankan. Bagi Informan 2, kesulitan adalah memastikan bahwa pengalaman di luar negeri akan selalu menyenangkan. Bagi Informan 3, kesulitan merupakan sebuah keyakinan bahwa pengalaman dan standar kerja Tiongkok dapat diterapkan secara langsung di Indonesia.

4.1.2. Krisis Utama dan Perbedaan Titik Balik

Setelah memasuki langsung lingkungan kerja Indonesia, masing-masing informan sama-sama menghadapi hambatan bahasa dan perbedaan budaya kerja. Akan tetapi, analisis terhadap rangkaian komplikasi yang terjadi pada mereka, menunjukkan bahwa krisis utama yang terjadi pada setiap narasi tidak selalu sama. Krisis tersebut tak hanya berbentuk masalah teknis, tetapi juga tentang identitas mereka sebagai pemimpin, dan pada kasus tertentu, juga menyentuh identitas personal di luar pekerjaan.

Pada Informan 1, krisis muncul melalui dua jalur yang terjadi secara bersamaan. Dalam sisi pekerjaan, ketergantungannya pada penerjemah membuat instruksi, pengawasan, dan umpan balik tidak selalu tersampaikan utuh. Saat dihadapkan pada kondisi penerjemah mengundurkan diri, ia pun dipaksa mencari cara agar pekerjaan tetap berjalan. Dalam sisi kehidupan pribadi, adanya keterbatasan bahasa, rasa kesepian, kekhawatiran terhadap keamanan, dan jarak dengan anak memperbesar tekanan psikologisnya. Hambatan bahasa baginya kemudian bukan hanya persoalan efisiensi komunikasi, melainkan juga hambatan

hidup untuk mandiri dan membangun lingkungan sosial di Indonesia. Di tengah adanya hambatan bahasa, perbedaan budaya kerja, tuntutan target, dan kesulitan memimpin karyawan Indonesia, ia tetap harus menjalankan perannya sebagai ibu dari jarak jauh yang terpisah negara. Informan 1 selalu rajin menghubungi anaknya melalui panggilan telepon atau video setiap hari, baik itu setelah bekerja, dalam perjalanan menuju lokasi kerja, ataupun ketika memiliki waktu luang. Komunikasi rutin tersebut menjadi cara untuk mempertahankan kedekatan dan tanggung jawab keibuan, meski tidak sepenuhnya menghilangkan rasa rindu serta kesepian.

Titik balik Informan 1 terjadi ketika ketergantungan tersebut tidak lagi dapat dipertahankan. Ia perlu memulai memaksa dirinya mempelajari bahasa Indonesia, menggunakan bahasa Inggris terbatas, kosakata sederhana, dan juga aplikasi penerjemah. Selain itu, ia juga menerima fasilitas kursus dari perusahaan. Perubahan ini meningkatkan kemampuannya untuk dapat berkomunikasi langsung dan membuat kehidupan sehari-harinya menjadi lebih mandiri. Titik balik berikutnya muncul ketika ia menyadari bahwa tekanan dan cara memimpin yang terlalu keras justru dapat menjauhkan jarak antara karyawan dengannya. Pengalaman tersebut mengarahkannya pada komunikasi yang lebih tenang, pendekatan personal, dan kemampuan mengendalikan emosi.

Penelitian dari (Peltokorpi & Zhang, 2022) yang menjelaskan bahwa penguasaan bahasa negara tujuan dan pemahaman budaya lokal merupakan faktor penting yang mempengaruhi kemampuan ekspatriat dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja baru, menunjukkan bahwa apa yang terjadi pada

Informan 1 memang merupakan benturan dalam proses adaptasinya. Bahasa yang menjadi faktor penting dalam penyesuaian diri, malah menjadi hambatan yang semakin kompleks baginya. Keberadaan penerjemah yang seharusnya membantu, malah membuat situasi yang dihadapi semakin kompleks, karena kemampuan bahasa yang tidak sesuai.

Pada Informan 2, krisis komunikasi justru dimulai dari kemampuan penerjemah yang tidak sesuai. Ia yang ketika awal datang belum mampu berbahasa Indonesia dan kemampuan bahasa Inggrisnya terbatas, malah mendapat penerjemah yang hanya bisa berbahasa Inggris, dan tidak bisa berbahasa Mandarin. Ketika setelahnya memperoleh penerjemah bahasa Mandarin, kemampuan Mandarin dari penerjemah tersebut pun belum memadai dan kemudian mengundurkan diri. Rangkaian peristiwa ini memperlihatkan bahwa keberadaan penerjemah tidak otomatis menyelesaikan persoalan komunikasi. Krisis Informan 2 semakin kuat ketika pada usia sekitar 25 tahun, ia berpindah perusahaan dan ditunjuk menjadi *Branch Manager* untuk menggantikan pemimpin sebelumnya yang dinilai sangat berkemampuan tinggi. Keraguan karyawan dan pelanggan membuat jabatan tersebut tidak langsung menghasilkan penerimaan. Titik baliknya bukan hanya keputusan mempelajari bahasa Indonesia, melainkan usaha untuk membuktikan kredibilitas melalui pencapaian, keterlibatan langsung di lapangan, komunikasi personal, dan hubungan dengan tim.

Sedangkan pusat krisis Informan 3 terletak pada benturan antara standar kerja yang dibawanya, dengan variasi kemampuan dan cara kerja karyawan Indonesia. Ia menghadapi umpan balik yang tidak rutin, penyelesaian pekerjaan

yang dinilai lambat, perbedaan orientasi target, serta kebiasaan keagamaan dan keluarga yang sebelumnya tidak ditemuinya di Tiongkok. Pengalamannya yang pernah bekerja beberapa kota di Pulau Jawa, Kalimantan, dan Sulawesi, kemudian menunjukkan bahwa Indonesia juga tidak homogen. Ia menemukan perbedaan kemauan belajar dan karakter karyawan dari daerah yang berbeda. Pengalaman lintas wilayah bahkan memperlihatkan tingkatan kesulitan yang berbeda. Menurutny, bekerja dengan karyawan Indonesia di Pulau Jawa saja sudah terasa berat, tetapi bekerja di Kalimantan dan Sulawesi membutuhkan usaha yang lebih besar. Ia menyatakan bahwa kemauan belajar karyawan di kedua wilayah tersebut, lebih rendah dibandingkan dengan karyawan di Jawa. Karena itu, ia pun harus meningkatkan intensitas pengawasan, kontrol terhadap pekerjaan, dan pendampingan agar operasional kerja tetap dapat berjalan dengan baik.

Di masa awal, ketidakmampuan tim dalam memenuhi standar yang diinginkan Informan 3, sering direspon dengan kemarahan dan tuntutan yang tinggi. Namun, cara tersebut tidak membuat banyak masalah terselesaikan. Titik baliknya muncul ketika dirinya menyadari tentang batas kemampuan seorang pemimpin dalam memaksakan perubahan kepada orang lain. Hal ini diringkas dalam pernyataan yang dilontarkannya dalam proses wawancara, “Kalau kita tidak bisa mengubah orang lain, maka kita harus mengubah diri sendiri.” Bagi Informan 3, ketika target yang diberikan perusahaan tidak bisa berubah, maka yang perlu diubah adalah cara untuk memenuhi target tersebut.

Ketiga narasi tersebut memperlihatkan pola tekanan, adaptasi, dan pertumbuhan, tetapi tekanan yang menggerakkan perubahan tidak identik.

Informan 1 berubah karena kebutuhan untuk bertahan secara profesional sekaligus personal. Informan 2 berubah karena harus membangun komunikasi dan memperoleh pengakuan sebagai pemimpin muda. Informan 3 berubah setelah mengalami keterbatasan pendekatan dengan cara keras dalam menghadapi keberagaman para karyawannya. Oleh karena itu, titik balik adaptasi tidak dapat dilepaskan dari persoalan yang dianggap paling menentukan oleh masing-masing informan.

Penelitian dari (Baneviciene et al., 2024) pernah menjelaskan bahwa pada tahap penugasan internasional, ekspatriat umumnya menghadapi bentuk penyesuaian secara bersamaan, seperti pekerjaan, komunikasi, interaksi sosial, serta budaya negara tujuan. Duwi Kristanti et al., (2023) juga menyatakan Tenaga Kerja Asing di Indonesia pada umumnya menghadapi perbedaan bahasa, nilai budaya, serta ekspektasi kerja. Apa yang terjadi pada para informan, menjelaskan kesinambungan kedua pernyataan tersebut, bahwa hambatan yang terjadi dalam proses adaptasi mereka masing-masing, kemudian mendorong terjadinya bentuk penyesuaian diri yang bisa terjadi secara bersamaan.

4.1.3. Strategi Adaptasi Sebagai Respons Perjalanan Setiap Informan

Perbedaan krisis yang terjadi pada masing-masing informan, menghasilkan penekanan strategi yang berbeda pula. Ketiganya memang meningkatkan kemampuan bahasa Indonesia, menyesuaikan komunikasi, serta membangun hubungan dengan karyawan. Akan tetapi, strategi tersebut menghasilkan fungsi yang berbeda pada setiap perjalanan. Strategi adaptasi bukan tahap-tahap tindakan

yang berdiri sendiri, melainkan respons yang berkembang dari pengalaman dan evaluasi terhadap kegagalan dari cara sebelumnya.

Untuk Informan 1, langkah penyesuaian berikutnya yang dilakukan adalah dengan lebih menyesuaikan cara berkomunikasi dengan karyawan Indonesia. Ia menyadari bahwa pendekatan yang terlalu berorientasi pada target seringkali tidak menghasilkan komunikasi yang efektif. Ia juga berusaha menyamakan kebiasaan dengan kebiasaan masyarakat Indonesia, karena merasa budaya terburu-buru tak bisa dijalankan di Indonesia. Ia juga membangun hubungan yang lebih dekat dengan anggota tim, untuk memahami karakter masing-masing dari mereka, serta tidak terlalu keras terhadap bawahan.

Bagi Informan 2, ia memilih untuk beradaptasi dengan budaya kerja di Indonesia. Ia menyadari bahwa budaya kerja yang terlalu Tiongkok, tak berhasil untuk dijalankan di Indonesia. Pada awalnya, dia masih terbiasa dengan budaya kerja Tiongkok yang serba cepat, namun ternyata ini tak bisa diterapkannya pada karyawan lokal. Kunci dari langkah penyesuaian informan 2 adalah menjalin hubungan, baik dengan karyawan maupun pelanggan. Selama bekerja di Indonesia, ia menjadi sosok pemimpin yang sangat terbuka dengan masukan dan pemikiran dari karyawan-karyawannya. Selain itu, dia juga membangun kedekatan melalui berbagai aktivitas di luar pekerjaan. Ini didukung penelitian dari Liu et al. (2025) yang menjelaskan bahwa keberhasilan ekspatriat tidak ditentukan oleh kemampuan teknis, tetapi juga dalam membangun hubungan interpersonal.

Sedangkan bagi Informan 3, proses penyesuaiannya lebih banyak terlihat pada perubahan cara memimpin. Setelah memahami karakteristik lingkungan kerja Indonesia, ia menyadari bahwa standar kepemimpinan Tiongkok, tidak dapat sepenuhnya digunakan di Indonesia. Oleh karena itu, ia mulai menyesuaikan ekspektasi terhadap karyawan, tak segan berbagi ilmu untuk meningkatkan kemampuan karyawan, serta memperhatikan kemampuan masing-masing anggota tim sebelum memberikan tanggung jawab pekerjaan. Selain itu, Informan 3 juga mempelajari kebiasaan-kebiasaan orang Indonesia, dan lebih memahami pentingnya hubungan kekeluargaan, termasuk menghormati waktu ibadah karyawannya.

Perbandingan ini menunjukkan bahwa adaptasi yang terjadi pada ketiganya bukan sebuah bentuk penyeragaman diri terhadap budaya Indonesia. Mereka memilih aspek yang perlu diubah, sekaligus mempertahankan nilai profesional yang dianggap penting. Target, disiplin, tanggung jawab, dan orientasi pencapaian tetap dipertahankan, namun cara dalam menyampaikan tuntutan, membangun hubungan, dan mendampingi karyawan perlu disesuaikan. Sehingga perubahan lebih nampak pada metode komunikasi dan praktik kepemimpinan, daripada menghilangkan identitas asal budaya Tiongkok.

Penelitian dari Exsan Adde (2025) menjelaskan bahwa keberhasilan adaptasi lintas budaya dipengaruhi oleh kemampuan individu dalam mengembangkan kesadaran budaya, empati budaya, serta kemampuan menyesuaikan karakteristik budaya setempat. Namun apa yang terjadi pada informan dalam penelitian ini, juga menggambarkan bahwa penyesuaian yang

terjadi pada masing-masing mereka, merupakan bentuk perpaduan budaya positif dari budaya Tiongkok, serta nilai-nilai yang mereka pelajari di Indonesia.

4.1.4. Posisi Akhir Ketiga Informan, yang Tidak Sepenuhnya Final

Setelah menjalani pengalaman kerja selama bertahun-tahun, ketiga informan sama-sama mengatakan bahwa mereka telah menemukan kenyamanan di Indonesia. Meski demikian, kenyamanan itu memiliki makna yang berbeda dan tidak menunjukkan satu titik akhir adaptasi yang berbentuk seragam. Posisi akhir dari setiap narasi memperlihatkan bentuk pertumbuhan yang berkaitan dengan persoalan utama yang sudah sejak awal mereka hadapi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan melalui wawancara mendalam, posisi akhir perjalanan Informan 1 memperlihatkan peningkatan kemandirian profesional dan personal. Ia mampu berkomunikasi lebih langsung, mengendalikan emosi, lebih mengurangi tekanan dalam memimpin, dan menemukan kenyamanan hidup serta bekerja di Indonesia. Akan tetapi, posisi tersebut belum sepenuhnya final karena dia tetap memiliki tanggung jawab sebagai seorang ibu, yang tetap membuka kemungkinan untuk suatu hari kembali ke Tiongkok dan berkumpul dengan anak semata wayangnya.

Pada Informan 2, titik akhir sementara terlihat dalam gaya kepemimpinan yang disebutnya dengan istilah *Chinese and Indonesian Style*. Dirinya tak lagi hanya berfokus pada hasil dan komunikasi satu arah, tetapi memadukannya dengan diskusi, keterlibatan langsung, serta membangun hubungan dengan karyawan dan pelanggan. Perpaduan tersebut menunjukkan bahwa penerimaan

sebagai manajer muda telah dibangun lewat pencapaian dan juga hubungan kedekatan sosial.

Sedangkan posisi akhir perjalanan Informan 3, ditandai dari perubahan gaya kepemimpinan yang keras dan emosional, menjadi kepemimpinan yang lebih kontekstual dan membimbing. Target dari perusahaan mau tak mau harus tetap dipertahankan untuk dicapai, tetapi cara untuk mencapainya disesuaikan dengan kemampuan masing-masing karyawan dan wilayah tempatnya bekerja. Pernikahan dengan perempuan Indonesia dan memiliki anak, ikut mengembangkan pandangannya untuk menjadikan negara yang tadinya dipandanginya memiliki banyak kekurangan, menjadi sebuah tempat untuk masa depan anaknya besar nanti.

Dengan demikian, meskipun hambatan kerja yang mereka hadapi selama proses adaptasi terdapat beberapa kesamaan, akhir posisi dari ketiga informan tidaklah identik. Informan 1 mencapai kenyamanan yang tetap terbuka oleh ikatan dengan anak, Informan 2 membentuk gaya kepemimpinan diskusi dua arah dan integrasi budaya, sedangkan Informan 3 menghubungkan transformasi kepemimpinan dengan pilihan masa depan keluarga di Indonesia. Posisi ini pun, merupakan kondisi yang terjadi ketika wawancara dilakukan, dan bukan akhir yang bersifat sepenuhnya final. Pengalaman kerja dan kebutuhan keluarga di masa depan, masih dapat memunculkan tekanan serta penyesuaian berikutnya.

Temuan penelitian ini pun memiliki kesamaan dengan penelitian dari Pratiwi et al., (2020) yang menunjukkan bahwa individu yang memasuki lingkungan budaya baru dapat mengalami tekanan akibat perbedaan budaya dan

membutuhkan proses penyesuaian melalui interaksi dengan lingkungan sosialnya. Namun, penelitian ini menambahkan konteks yang berbeda, karena ketiga informan tak hanya beradaptasi sebagai individu biasa yang memasuki lingkungan kerja baru, akan tetapi menjadi manajer yang harus memimpin karyawan lokal. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa adaptasi bukan hanya dipengaruhi oleh perbedaan budaya, tapi juga oleh perjalanan individu dan tanggung jawab kepemimpinan yang mereka jalankan.

4.2. Bahasa sebagai Titik Krisis Komunikasi yang Menghasilkan Strategi Berbeda

Hasil penelitian kepada ketiga informan menunjukkan bahwa proses adaptasi yang dialami, tidak hanya menghasilkan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja Indonesia, tetapi juga mendorong terjadinya transformasi, baik dalam cara mereka berkomunikasi, gaya memimpin, maupun juga cara pandang terhadap budaya kerja Indonesia. Temuan dalam transformasi tersebut menunjukkan bahwa adaptasi lintas budaya tidak hanya menghasilkan perubahan perilaku yang bersifat sementara, tapi juga mempengaruhi cara bekerja dan karakteristik kepemimpinan seseorang dalam jangka panjang.

Transformasi pertama terlihat dari perubahan cara ketiga informan dalam memandang pentingnya kemampuan bahasa Indonesia. Pada awal kedatangan, ketiga informan mengaku sama sekali tidak bisa berbahasa Indonesia, dan bahasa Inggris mereka pun sangat terbatas. Karyawan Indonesia yang bekerja dengan mereka pun, banyak yang tidak bisa berbahasa Inggris, dan hanya bisa berbahasa

Indonesia. Para informan sangat bergantung pada bantuan penerjemah, dalam melakukan proses komunikasi dengan karyawan. Bila tidak ada penerjemah, mereka hanya bisa melakukan komunikasi dengan bahasa Inggris yang sama-sama terbatas, atau alat bantu seperti aplikasi penerjemah. Bahkan kondisi Informan 2 lebih sulit lagi, karena saat awal masa kerja di Indonesia, dia hanya diberi fasilitas penerjemah yang hanya bisa berbahasa Inggris, bukan bahasa Mandarin, sementara kemampuan bahasa Inggrisnya sendiri terbilang kurang. Ketika kemudian ia mendapat penerjemah yang bisa berbahasa Mandarin, kemampuan bahasa Mandarin penerjemah tersebut pun kurang mumpuni. Kondisi tersebut menyebabkan komunikasi seringkali berlangsung dengan kurang efektif, karena proses penyampaian pesan terjadi melalui perantara pihak ketiga. Dalam proses tersebut, ada kalanya terjadi kesalahpahaman atau perbedaan makna, dari apa yang dimaksud informan, dengan apa yang disampaikan oleh penerjemah.

Menghadapi keadaan tersebut, para Informan kemudian memutuskan untuk mempelajari bahasa Indonesia. Informan 1 mulai mempelajari bahasa Indonesia dengan bantuan fasilitas dari perusahaan, sedangkan Informan 2 dan 3 lebih banyak memperlancar bahasa Indonesia mereka melalui komunikasi sehari-hari dengan karyawan dan pelanggan. Menurut Informan 3, penguasaan bahasa Indonesia adalah merupakan bagian dari tanggung jawab memimpinnya di negara ini. Seorang manajer tidak dapat sepenuhnya memahami kondisi anggota tim apabila komunikasi hanya mengandalkan penerjemah. Setelah proses belajar yang panjang, bahkan seluruh anggota tim dari Informan 3 kini sudah tak ada lagi yang bisa berbahasa Mandarin. Semua komunikasi bisa berjalan langsung antara

dirinya dan karyawannya, tanpa perlu perantara pihak ketiga. Sedangkan bagi Informan 2, dengan bisa berkomunikasi langsung, hubungan dengan karyawan dapat terjalin lebih baik.

4.2.1. Informan 1: Kehilangan Penerjemah sebagai Dorongan Menuju Kemandirian

Informan 1 pada awalnya menerima ketergantungan kepada penerjemah karena kondisinya yang tak bisa berbahasa Indonesia dan berbahasa Inggris terbatas, menganggap bantuan tersebut cukup untuk dapat menjalankan pekerjaannya. Pada kenyataannya, komunikasi melalui pihak ketiga tidak bisa sepenuhnya membantu. Menurut penilaiannya, penerjemah memang membantu sekitar 60 persen, namun ia tetap perlu mengontrol apakah maksudnya telah tersampaikan secara utuh. Ketergantungan menjadi krisis, saat penerjemahnya memutuskan mengundurkan diri, dan posisi tersebut kosong selama sekitar satu minggu, sementara pekerjaan dan tanggung jawab sebagai *Branch Manager* tetap berjalan.

Tidak adanya penerjemah saat itu, memaksanya menggunakan berbagai sumber komunikasi secara bersamaan. Baik itu dari Bahasa Inggris terbatas, kosakata bahasa Indonesia yang terbata-bata, gestur, maupun juga aplikasi penerjemah. Pengalaman itu mengubah cara pandangnya terhadap aspek bahasa. Ia menyatakan, “Saya merasa tidak mungkin menyerahkan semuanya kepada orang lain. Karena itulah saya mulai memaksa diri sendiri untuk mempelajarinya.” Perusahaannya pun menyediakan kursus bahasa Indonesia, dan ia melanjutkan pembelajaran lebih serius sedikit demi sedikit melalui interaksi sehari-hari.

Komunikasi antarbudaya yang efektif menuntut kita untuk bisa paham terhadap bahasa, paham pada komunikasi, serta paham pada bahasa dan komunikasi. Perbedaan antarbudaya (atau intrabudaya sekalipun) dapat mempengaruhi interpretasi pada makna pesan yang terkandung dalam bahasa, tanda, serta simbol (baik verbal ataupun non verbal). Kata kunci untuk menciptakan efektivitas komunikasi antarbudaya adalah melalui pemahaman terhadap makna yang sama atau pesan verbal dan non verbal. (Liliweri, 2002: 243)

Dalam narasi Informan 1, kemampuan bahasa berkembang menjadi bentuk kemandirian profesional dan personal. Di tempat kerja, ia dapat memberi instruksi, memantau laporan, dan berkomunikasi dengan karyawan secara lebih langsung. Di luar pekerjaan, ia tidak lagi selalu membutuhkan pendamping ketika berbelanja dan mulai dapat membangun pertemanan dengan orang Indonesia. Fungsi bahasa dalam adaptasinya menunjukkan bahwa bahasa memperluas ruang gerak seorang perempuan yang tinggal sendiri di sebuah negara asing, dan membantunya mengurangi berbagai efektivitas kerja dan kehidupan.

4.2.2. Informan 2: Penerjemah yang Tak Sesuai dan Komunikasi sebagai Dasar Kredibilitas

Krisis bahasa Informan 2 memiliki bentuk yang berbeda. Di perusahaan pertamanya bekerja di Indonesia, penerjemah yang disediakan tidak dapat berbahasa Mandarin. Informan 2 harus berbicara dalam bahasa Inggris, kemudian penerjemah akan menerjemahkannya ke bahasa Indonesia, padahal kemampuan bahasa Inggrisnya sendiri terbilang terbatas. Situasi tersebut menyebabkan rapat

dan diskusi sulit dipahami sehingga memunculkan keluhan dari pelanggan. Ia tidak sekadar kekurangan kosakata, tapi berada dalam sistem komunikasi yang sejak awal tidak ideal, karena tidak sesuai dengan kebutuhannya yang berbahasa Mandarin.

Setelah kemudian ia memperoleh penerjemah bahasa Mandarin, tetapi kemampuan Mandarin penerjemah tersebut pun belum langsung memadai. Pergantian penerjemah berulang juga membuat kualitas komunikasi tidak stabil. Berbeda dari Informan 1 yang terdorong belajar karena kekosongan penerjemah, Informan 2 baru merasakan kebutuhan kuat untuk menguasai bahasa Indonesia sekitar tahun ketiga. Ia belajar secara informal melalui percakapan sehari-hari dengan karyawan, sales, dan pelanggan, dan kemudian mulai mampu berkomunikasi langsung dengan lingkungan sekitar pada tahun keempat. Saat ini, ia sudah lebih lancar berbahasa Indonesia, dan kemudian mengantarnya untuk dapat menjalin hubungan yang lebih baik dengan para karyawannya, dan lebih memahami budaya Indonesia.

Meskipun sampai dengan saat ini, dia masih memiliki penerjemah, namun penerjemah tersebut dia lebih fungsikan juga sebagai asisten operasional untuk membantu pekerjaannya sehari-hari. Sedangkan proses komunikasi dengan karyawan dan pelanggan, ia bisa memilih untuk bicara sendiri atau meminta penerjemahnya untuk membantu menerjemahkan. Setelah mulai lebih lancar berbahasa Indonesia, Informan 2 juga lebih mudah untuk membangun diskusi dengan karyawan serta pelanggan.

4.2.3. Informan 3: Mengurangi Distorsi untuk Memahami Tim Secara Langsung

Informan 3 pun mengalami keterbatasan komunikasi melalui penerjemah, terutama ketika istilah pekerjaan, maksud instruksi, atau kondisi lapangan tidak dapat diterjemahkan secara tepat. Sebagai manajer penjualan yang menangani tim dan pelanggan di berbagai wilayah, terjemahan yang tidak akurat berisiko memengaruhi keputusan serta pencapaian target. Ia kemudian memaknai kemampuan bahasa Indonesia sebagai tanggung jawab seorang pemimpin yang bekerja di negara lain. Sama halnya seperti Informan 2, proses belajar Informan 3 lebih banyak dilakukan melalui pekerjaan sehari-hari. Ia menggunakan bahasa Indonesia dengan tim dan pelanggan, sampai akhirnya kini sama sekali tak lagi membutuhkan penerjemah sebagai penghubung komunikasi. Di kondisinya saat ini, seluruh anggota timnya bahkan tidak ada lagi yang bisa berbahasa Mandarin. Semua komunikasi berjalan langsung dari dirinya kepada karyawannya. Perubahan ini membalik kondisi atas ke bawah. Menurut Informan 3, akan lebih sulit bagi karyawannya untuk mempelajari bahasa Mandarin yang sangat rumit. Oleh karena itu, bukan karyawan yang dituntut memasuki bahasa manajer, melainkan manajer yang mengembangkan kemampuan memasuki ruang komunikasi timnya, dengan mempelajari Bahasa Indonesia.

Komunikasi langsung memungkinkan Informan 3 memperoleh informasi yang lebih cepat, dan lebih mudah membaca perbedaan kemampuan anggota tim. Namun, penguasaan bahasa tidak secara otomatis menghapus seluruh masalah kepemimpinan. Ia masih perlu menyesuaikan cara memberi instruksi,

mendampingi, dan menetapkan ekspektasi. Narasinya memperlihatkan bahwa bahasa merupakan fondasi untuk dapat memahami tim, sedangkan keberhasilan hubungan kerja tetap ditentukan oleh bagaimana bahasa tersebut digunakan dalam konteks budaya dan karakter individu.

Penelitian dari Koswara & Lukman (2022) menunjukkan bahwa kompetensi komunikasi dalam interaksi lintas budaya tidak hanya ditentukan oleh kemampuan berbahasa, tetapi juga kemampuan memahami konteks sosial dan budaya lawan bicara. Kemampuan tersebut dapat memungkinkan individu untuk membangun komunikasi yang lebih efektif dalam lingkungan multikultural. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa bahasa tidak sekedar berfungsi sebagai alat penyampai informasi dan media untuk memahami konteks sosial, tetapi juga dapat digunakan sebagai sarana membangun kedekatan dengan anggota tim.

4.2.4. Persamaan Hambatan, Perbedaan Proses dan Hasil

Perbandingan dari ketiga narasi yang terjadi, menunjukkan bahwa ketiga informan mempelajari Bahasa Indonesia, belum cukup menjelaskan tentang proses adaptasi. Informan 1 belajar karena dirinya kehilangan penerjemah dan membutuhkan kemandirian. Informan 2 belajar lebih terlambat, setelah mengalami ketidaksesuaian penerjemah dan kebutuhan membangun hubungan. Sedangkan Informan 3 belajar untuk mengurangi distorsi dan menjalankan tanggung jawab kepemimpinan secara langsung. Perbedaan pemicu tersebut menghasilkan manfaat yang berbeda bagi ketiga informan.

Hambatan bahasa yang terjadi, juga memperlihatkan sifat adaptasi yang bertahap dan tidak linear. Bantuan penerjemah dapat mengurangi tekanan kerja bagi para informan, tetapi pergantian orang, ketidaksesuaian kebutuhan, atau meningkatnya tanggung jawab dapat menimbulkan kesulitan lain. Strategi para informan berkembang dari ketergantungan kepada penerjemah, menjadi kombinasi antara komunikasi langsung, pembelajaran informal, penggunaan alat bantu teknologi, hingga penyesuaian gaya penyampaian. Dengan demikian, kompetensi bahasa bukan titik akhir adaptasi, melainkan sarana yang terus dikembangkan untuk menghadapi perubahan konteks kerja.

Penelitian ini lebih menunjukkan bahwa fungsi penguasaan bahasa tidak sama bagi setiap informan. Pada Informan 1, bahasa menjadi jalan menuju profesionalitas dan personal yang lebih mandiri. Pada Informan 2, komunikasi yang bersifat langsung dapat membantu menjalin hubungan yang lebih baik dengan karyawan dan pelanggan. Pada Informan 3, bahasa digunakan untuk mengurangi distorsi makna dan memahami kondisi tim tanpa perlu perantara. Oleh karena itu, kontribusi penelitian ini terletak pada penempatan kompetensi bahasa dalam posisi kebutuhan kepemimpinan masing-masing informan.

Temuan penelitian ini juga memiliki keterkaitan dengan penelitian dari Astina (2017), yang membahas mengenai cara individu mengatasi keterbatasan bahasa dalam proses berlangsungnya komunikasi lintas budaya. Dalam konteks penelitian ini, ketiga informan yang menjalankan peran manajerial, juga menggunakan berbagai cara untuk menjembatani keterbatasan tersebut. Seperti dengan bahasa Inggris sederhana, alat bantu penerjemah, atau kemudian

memutuskan mempelajari bahasa Indonesia secara lebih serius. Penelitian ini kemudian menambahkan sudut pandang strategi menghadapi keterbatasan bahasa dalam fungsi kepemimpinan.

4.3. Negosiasi Budaya Kerja dan Transformasi Kepemimpinan

Berdasarkan wawancara mendalam dengan ketiga informan, terlihat bahwa setelah hambatan bahasa mulai dapat dikelola, persoalan yang lebih kompleks muncul dari perbedaan makna mengenai pekerjaan, tanggung jawab, waktu, target, dan hubungan atasan bawahan. Ketiga informan sama-sama membawa pengalaman budaya kerja Tiongkok yang menekankan kecepatan, kedisiplinan, efisiensi, persaingan, dan pencapaian. Ketika standar tersebut digunakan untuk membaca perilaku karyawan Indonesia, ritme kerja karyawan lokal kemudian jadi dianggap lebih lambat, santai, kurang berinisiatif, atau cepat merasa puas.

4.3.1. Informan 1: Mengurangi Tekanan tanpa Meninggalkan Sistem Kerja

Informan 1 mengalami culture shock terhadap kebiasaan shalat lima waktu dari karyawan lokal, keengganan bekerja lembur dan pada akhir pekan, dan juga ritme kerja yang dianggap lebih lambat. Ia juga menghadapi karyawan yang tidak selalu melaporkan perkembangan dan masalah secara otomatis, tidak seperti yang biasa terjadi saat dirinya masih bekerja di Tiongkok. Sebagai pemimpin yang terbiasa dengan laporan cepat dan orientasi target, kondisi itu menimbulkan dorongan untuk mendesak serta mengontrol pekerjaan secara lebih ketat.

Pengalaman adaptasi yang terjadi pada dirinya, juga menimbulkan persepsi bahwa tekanan yang terlalu besar, justru dapat membuat karyawan menjauh atau memutuskan untuk mengundurkan diri. Informan 1 pada akhirnya harus mengurangi desakan, memperbanyak komunikasi, mendengarkan alasan, dan menggunakan pendekatan personal. Dalam upaya kontrol terhadap kinerja karyawannya, ia tetap menggunakan cara-cara kerja ala Tiongkok yang masih bisa dipertahankan, seperti target bulanan, laporan harian, mingguan, dan bulanan, serta rapat rutin. Perubahan pada Informan 1 tidak terjadi pada tujuan kerja, melainkan pada intensitas tekanan dan cara menggerakkan anggota tim

Kombinasi tersebut memperlihatkan negosiasi antara standar dari negara asal dan kebutuhan kerja lokal Indonesia. Informan 1 tidak sepenuhnya mengikuti ritme Indonesia, tetapi juga tak lagi menganggap ketegasan sebagai satu-satunya cara untuk mencapai hasil. Pengendalian emosi, kedekatan interpersonal, dan pemberian bonus menjadi metode kepemimpinan yang menambah motivasi karyawan untuk mencapai target. Dirinya belajar bahwa hubungan personal tidak mengganggu profesionalitas, namun malah membantu sistem kerja dapat lebih diterima oleh karyawan yang menjadi anggota timnya.

4.3.2. Informan 2: Dari Sisi Kredibilitas Menuju “Relationship First”

Bagi Informan 2, perbedaan budaya kerja berhubungan dengan pengalamannya menjadi seorang manajer muda. Awalnya dia cenderung menggunakan orientasi pencapaian dan keuntungan yang dibentuk oleh lingkungan kerja Tiongkok dulu. Namun, posisi tersebut tak cukup untuk memperoleh dukungan dari karyawan dan pelanggan. Di perusahaan kedua

tempatya bekerja di Indonesia, dia ditugaskan untuk menggantikan *Branch Manager* sebelumnya yang sudah begitu dipercaya oleh karyawan dan pelanggan. Ini membuatnya mengalami krisis kredibilitas, di mana kemudian karyawan dan pelanggan meragukan kemampuannya, yang ketika itu masih berusia 25 tahun.

Erin Meyer (2014: 165-166) menyatakan bahwa kepercayaan yang dirasakan terhadap seseorang bisa sangat berbeda dengan yang dirasakan terhadap orang lain. Perbedaannya bisa sangat kompleks, tapi salah satu pembeda yang paling sederhana adalah dua bentuk kepercayaan, yaitu kepercayaan kognitif dan kepercayaan afektif. Kepercayaan kognitif didasarkan pada keyakinan yang dimiliki terhadap pencapaian, kemampuan, dan keandalan seseorang, serta berasal dari penilaian rasional atau logis. Sedangkan kepercayaan afektif muncul dari perasaan kedekatan emosional, empati, atau persahabatan yang berasal dari hati. Pendekatan hubungan baik yang dilakukan oleh para informan, kemudian membentuk kepercayaan afektif dari para karyawannya terhadap mereka. Prinsip inilah yang kemudian digunakan oleh Informan 2 untuk meningkatkan kredibilitasnya, dan secara perlahan menghilangkan keraguan orang lain terhadap dirinya. Di mana dia kemudian membangun kepercayaan afektif melalui hubungan baik dengan karyawan serta pelanggannya, yang setelah kepercayaan personal telah terjalin satu sama lain, akhirnya mendorong terjadinya kepercayaan kognitif.

Dalam prosesnya menjalankan adaptasi, Informan 2 menemukan bahwa pekerjaan di Indonesia tak selalu berdasarkan keuntungan atau kualitas produk. Ia menyebut kecenderungan Tiongkok sebagai “*money first*”, sedangkan Indonesia

lebih mengutamakan “*relationship first*” dan “*chemistry first*”. Hubungan yang baik dapat membuat koordinasi, kerja sama, dan aktivitas bisnis berjalan lebih lancar. Pengetahuan ini tidak diperolehnya sebelum datang ke Indonesia, tetapi lahir dari pengalaman saat menghadapi keraguan, konflik, serta kebutuhan memenangkan kepercayaan. Strategi kepemimpinannya adalah dengan keterlibatan langsung di lapangan, bekerja dan makan bersama tim, komunikasi yang terbuka, dan pencarian titik tengah. Ia tetap menjaga target dan standar profesional yang perlu dijaga, tetapi tak mau lagi terlalu bersikeras menggunakan “*Chinese Style*” secara keseluruhan. Perpaduan tersebut disebutnya dengan istilah “*Chinese and Indonesian Style*”, yaitu identitas kepemimpinan yang mempertahankan orientasi hasil target, sekaligus mengakui pentingnya hubungan dalam konteks Indonesia.

Ini juga didukung oleh penelitian dari Thomas & Peterson (2015), yang menyatakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain sangat bergantung pada kemampuannya menampilkan citra yang sesuai dengan harapan para pengikut mengenai sosok seorang pemimpin. Informan 1 mengatakan bahwa hubungan yang baik dengan karyawannya dapat mendukung instruksi yang diberikannya. Dengan adanya hubungan baik, semua dapat dilakukan dengan lebih mudah. Bila sudah terbangun hubungan dan kepercayaan, baik itu dengan karyawan maupun dengan pelanggan, ketika dia membutuhkan *sell-in* atau *sell-out* untuk mencapai targetnya, mereka akan dengan lebih senang hati dan berusaha untuk memenuhinya. Tapi sebaliknya, tanpa hubungan baik dan kepercayaan, pelanggan dan karyawan belum tentu mau melakukannya. Informan

1 yang sebelumnya menghadapi krisis kepercayaan dari karyawannya karena di awalnya dianggap manajer baru yang terlalu muda dan diragukan kemampuannya, dengan mengumpulkan kepercayaan afektif dari para karyawannya hingga mendapat pencapaian tinggi, akhirnya lama kelamaan berbalik membentuk kepercayaan kognitif dari karyawannya kepadanya sebagai seorang pemimpin yang memang memiliki kemampuan.

4.3.3. Informan 3: Standar Tunggal Menuju Kepemimpinan Kontekstual

Dari ketiga informan yang menjadi narasumber penelitian ini, Informan 3 yang menghadapi benturan budaya kerja secara paling panjang dan luas. Ia pernah mengelola tim di beberapa kota pulau Jawa, serta pernah pula bekerja di Kalimantan dan Sulawesi. Pengalaman lintas wilayah ini, membuatnya menyadari bahwa Indonesia tidak homogen. Terdapat kemauan belajar, karakter, dan respons karyawan yang dapat berbeda di daerah yang berbeda pula. Penemuan ini juga menunjukkan bahwa kecenderungan menggunakan satu standar dan satu metode pengelolaan tidak bisa dilakukan untuk semua orang.

Di awal masa kerja di Indonesia, ia mengakui bahwa cenderung memberikan tuntutan yang sama pada seluruh anggota tim, namun tak mendapat hasil yang diinginkan. Target yang tidak tercapai dan kemampuan tim yang dianggap rendah sering memunculkan kemarahan pada dirinya. Hal tersebut karena ia membawa standar dan ekspektasi Tinggi dari Tiongkok. Akan tetapi, dirinya kemudian mulai memberikan pendekatan yang berbeda pada masing-masing karyawan, setelah memahami kemampuan dan karakter mereka masing-masing. Selain itu, ia tak lagi hanya sekedar menetapkan target, tetapi juga

berusaha membimbing dan berbagi kemampuan. Dengan kenyataan yang diterimanya di Indonesia, awalnya ia memang menurunkan standar timnya dan mengikuti ritme mereka. Namun lama kelamaan, ia meningkatkan standar tersebut sedikit demi sedikit, sampai mendapatkan standar yang diinginkannya. Melalui metode ini, ia merasa bahwa tim yang selama ini bekerja di bawahnya memang masih belum memiliki standar setinggi timnya dulu di Tiongkok, tapi mungkin lebih baik dari kebanyakan tim di Indonesia. Termasuk ketika dia harus memberikan usaha pengawasan dan pendampingan yang lebih besar saat bekerja di Kalimantan dan Sulawesi, dibanding di pulau Jawa, karena adanya tingkat kemauan belajar yang lebih rendah.

Transformasi Informan 3 terlihat dari perubahan fungsi kepemimpinannya. Dirinya yang sebelumnya hanya menentukan target dan tugas secara merata kepada karyawannya, menyadari bahwa efisiensi kerja di Indonesia juga perlu mempertimbangkan kemampuan dari masing-masing karyawan, sampai akhirnya ia menjadi sosok pemimpin yang mau membantu tim mencapai target. Hal itu dilakukannya dengan berbagi pengalaman, mengajari karyawan berkembang, membantu menganalisis masalah, dan membagi pekerjaan berdasarkan kemampuan. Beberapa perubahan yang signifikan juga terlihat pada dirinya yang kini lebih menghormati dan menghargai budaya Indonesia, seperti terhadap waktu ibadah, cuti, dan kebutuhan berkumpul bersama keluarga. Target tetap dipertahankan, tetapi cara mencapainya menjadi lebih toleran dan manusiawi. Ia juga memahami bahwa pengelolaan yang menyesuaikan karakteristik karyawan diperlukan lebih signifikan, terlebih ketika bekerja di wilayah yang berbeda,

dengan karakteristik karyawan yang berbeda pula. Meskipun dia mengatakan bahwa prinsip kerjanya saat bekerja di Jawa, Sulawesi, dan Kalimantan kurang lebih sama, namun dia tetap perlu memberikan usaha dan pengawasan lebih saat bekerja di daerah tertentu.

4.3.4. Negosiasi Kepemimpinan sebagai Proses Pembelajaran Lintas Budaya

Dari ketiga perjalanan yang terjadi pada masing-masing informan, terlihat bahwa perubahan kepemimpinan berkembang melalui pengalaman dalam membangun hubungan, menghadapi kegagalan komunikasi, dan evaluasi terhadap standar yang sebelumnya dianggap tepat. Hubungan interpersonal, keterbukaan terhadap budaya lokal, dan pengalaman langsung tidak dapat dianggap sebagai faktor-faktor yang terpisah, melainkan saling berhubungan di dalam proses belajar setiap informan.

Pada Informan 1, pembelajaran muncul ketika tekanan yang tinggi tidak menghasilkan hasil kerja yang diharapkan dan bahkan dapat membuat karyawan menjauh. Ia kemudian mengembangkan dialog, mengendalikan emosi, serta menggunakan pendekatan personal dan peningkatan pendapatan bagi karyawan, tanpa meninggalkan sistem target. Hubungan tersebut menjadi sarana untuk membuat tuntutan kerja dapat dipahami dan diterima.

Bagi Informan 2, pembelajaran berkembang melalui krisis kredibilitas sebagai manajer muda. Pengalaman bekerja bersama tim dan pelanggan membuatnya memahami perbedaan antara orientasi “*money first*” ala Tiongkok, dengan prinsip “*relationship first*” yang dipelajarinya di Indonesia. Dari rangkaian pengalaman tersebut lahirlah yang disebutnya metode “*Chinese and*

Indonesian Style”, yaitu cara memimpin yang menggabungkan standar yang dia miliki, dengan kepercayaan afektif dan kedekatan sosial.

Sedang untuk Informan 3, pembelajaran berlangsung melalui kegagalan pendekatan yang lebih mengedepankan emosi, dan kondisi yang membuatnya berhadapan dengan kemampuan karyawan di Jawa, Kalimantan, dan Sulawesi yang bervariasi. Pengalaman lintas wilayah kemudian membuatnya menyadari bahwa Indonesia tidak homogen dan tidak dapat menerapkan tindakan pengelolaan secara seragam. Ia kemudian membagi tanggung jawab berdasarkan kemampuan, meningkatkan standar secara bertahap, dan mengubah emosi kemarahan menjadi pendampingan terhadap karyawan.

Ketiga informan awalnya cenderung menganggap ritme kerja karyawan Indonesia yang mereka temui lebih lambat atau kurang kompetitif, jauh berbanding terbalik dengan standar kerja yang mereka kenal di Tiongkok. Persepsi berikutnya yang dibentuk melalui pengalaman adaptasi yang telah mereka lalui bertahun-tahun, justru kemudian membuka sudut pandang mereka, dan membentuk pemahaman baru bahwa perbedaan gaya kerja karyawan lokal dibentuk dari nilai budaya yang memang berbeda. Mereka harus menerima bahwa Indonesia memang bukanlah Tiongkok, dan terdapat banyak nilai-nilai budaya yang tidak bisa dipaksakan.

Akan tetapi, negosiasi kepemimpinan yang terjadi menghasilkan bentuk yang berlainan. Informan 1 menekankan pengendalian tekanan dan keberlangsungan tim. Informan 2 menggunakan hubungan untuk membangun kredibilitas. Informan 3 mengembangkan pendampingan dan standar yang

kontekstual. Persamaannya terletak pada kesediaan mengevaluasi cara, bukan pada kesamaan perjalanan maupun hasil. Pembelajaran lintas budaya tidak menghilangkan nilai profesional yang mereka bawa. Target, tanggung jawab, disiplin, dan peningkatan kinerja tetap harus dipertahankan, sementara cara berkomunikasi, membangun kepercayaan, dan membantu karyawan perlu disesuaikan. Dengan demikian, transformasi kepemimpinan menjadi hasil dari negosiasi antara standar profesional dan penyesuaian terhadap konteks lokal.

4.4. Konteks Personal Membentuk Perbedaan Jalur Adaptasi

Adaptasi ketiga informan bukan hanya ditentukan oleh kondisi perusahaan dan budaya kerja. Usia ketika datang, standar profesional, posisi dalam keluarga, jenis kelamin, hubungan dengan pasangan dan anak, serta wilayah penugasan turut membentuk cara mereka menghadapi tekanan. Konteks personal menjelaskan mengapa persoalan yang tampaknya terlihat sama, pada akhirnya dapat menghasilkan pengalaman emosional dan keputusan yang berbeda-beda.

4.4.1. Informan 1: Adaptasi sebagai Manajer Perempuan dan Ibu dari Jarak Jauh

Perjalanan Informan 1 tidak dapat dipisahkan dari identitasnya sebagai perempuan yang telah bercerai, dan ibu dari seorang anak yang tinggal jauh di Tiongkok. Keputusan untuk datang ke Indonesia membuatnya memperoleh kesempatan membangun kembali karier yang sempat berhenti dan kemandirian secara finansial, namun pada saat yang sama, kesempatan itu juga memisahkannya dari anak yang ketika itu baru berusia tiga tahun. Kesepakatan

dengan mantan suami untuk secara bersama-sama membiayai pendidikan dan kehidupan anak, menjadi dasar keputusan yang membuat pengorbanan tersebut dianggap perlu dilakukan.

Sebagai seorang wanita yang nantinya akan tinggal sendiri di sebuah negara asing, terdapat pula kekhawatiran mengenai keamanan Indonesia. Ingatan mengenai berita peristiwa kerusuhan 1998, dan ketakutan orang tua bahwa dirinya bisa saja menjadi korban penipuan menambah tekanan sebelum berangkat. Setelah datang, kehidupan seorang diri, keterbatasan bahasa, ketakutan untuk keluar di malam hari, dan minimnya lingkungan sosial membuat kesepian terasa jadi semakin kuat. Tekanan pribadi ini berjalan bersamaan dengan tuntutan tinggi untuk memimpin anggota tim dan memenuhi target perusahaan.

Informan 1 berusaha menghilangkan jarak melalui komunikasi rutin dengan anak melalui panggilan telepon atau video setiap hari. Komunikasi tersebut merupakan strategi yang dilakukannya untuk mempertahankan peran sebagai seorang ibu, meski tidak sepenuhnya menggantikan kehadiran fisik. Oleh karena itu, kenyamanan yang akhirnya ditemukan di Indonesia tidak dapat menutup kemungkinan akan terjadi perubahan keputusan di kemudian hari. Ia masih mungkin kembali memutuskan kembali ke Tiongkok demi berkumpul kembali dengan anaknya. Narasinya memperlihatkan bahwa keberhasilan adaptasi profesional dapat berjalan berdampingan dengan masalah personal yang belum selesai.

4.4.2. Informan 2: Usia Muda, Eksplorasi, dan Pembentukan Identitas

Profesional

Konteks utama dari Informan 2 adalah dia datang di usia yang masih sangat muda ketika memasuki Indonesia. Ia belum pernah bekerja di luar negeri dan datang dengan semangat untuk mencari pengalaman yang dianggap menarik serta menyenangkan. Hal tersebut memang membantunya lebih antusias menerima lingkungan baru, tetapi minimnya pengalaman kemudian juga membuat perbedaan antara bayangan dan kenyataan terasa lebih besar.

Dirinya yang datang dengan antusiasme besar, harus menghadapi kondisi penerjemah pertama yang ditugaskan untuk membantu komunikasi di pekerjaannya sehari-hari, hanya bisa berbahasa Inggris dan tidak bisa berbahasa Mandarin, di saat kemampuan bahasa Inggrisnya pun terbatas. Setelah kemudian dia berpindah perusahaan di usia sekitar 25 tahun, usia mudanya berubah menjadi sumber keraguan dari orang lain. Kemampuannya yang ketika itu harus menggantikan *Branch Manager* sebelumnya yang dianggap sangat berkemampuan, menjadi diragukan oleh para karyawan dan pelanggan. Ia harus membangun identitas profesional di bawah bayang-bayang prestasi manajer tersebut. Pengalaman ini membuat adaptasinya berpusat pada pembuktian kemampuan, pencapaian, dan penerimaan sosial. Hubungan dengan tim bukan semata-mata sarana untuk mengurangi *culture shock*, tetapi juga menjadi bagian dari proses pembentukan diri sebagai pemimpin.

Setelah bekerja selama sekitar satu dekade di Indonesia, negara ini kemudian menjadi ruang utama bagi pertumbuhan kariernya. Perubahan dari pemuda pencari pengalaman menjadi seorang pemimpin bergaya “*Chinese and Indonesian Style*”, yang menunjukkan bahwa usia muda justru memberinya ruang belajar lebih panjang. Konteks personalnya tidak menghadirkan dinamika dan dilema keluarga seperti Informan 1 ataupun Informan 3, akan tetapi menghadirkan pembelajaran mengenai kredibilitas, kematangan, dan cara dalam membangun posisi sebagai pemimpin lintas budaya.

4.4.3. Informan 3: Penugasan Luar Pulau, Pernikahan, dan Pilihan Masa Depan Keluarga

Untuk Informan 3, konteks personal berkembang seiring dengan perjalanan adaptasinya. Ia datang sebagai pekerja berpengalaman yang ingin keluar dari persaingan kerja Tiongkok yang sudah terlalu berat. Selama bekerja di Indonesia, ia malah bertemu dan menikah dengan perempuan Indonesia, dan kini telah memiliki satu anak perempuan. Hubungan tersebut memperdalam makna Indonesia sebagai sebuah negara tempatnya memperoleh kesempatan kerja secara profesional hingga menjadi ruang untuk membangun keluarga.

Tuntutan pekerjaan tetap menghadirkan jarak antara dirinya dan keluarganya. Ia pernah menemui masa sulit bertemu istri, karena bekerja di Kalimantan dan Sulawesi. Meski saat ini sudah berpindah lokasi kerja di Pulau Jawa pun, dia ditugaskan untuk bekerja di Jakarta, sedangkan istrinya tinggal di Semarang. Pengalaman di luar pulau, bukan hanya memerlukan usaha lebih besar untuk mengelola karyawan, tetapi juga membuat kepulangan kepada keluarga

menjadi lebih sulit dibandingkan ketika berada di Pulau Jawa. Sehingga pemahaman mengenai pentingnya keluarga muncul lewat benturan antara kepentingan pekerjaan, dan juga kebutuhan untuk hadir bagi istri dan anak.

Informan 3 lalu sebisa mungkin mengusahakan waktu untuk pulang ke Semarang, dan mulai menghargai ritme kehidupan Indonesia yang memberi ruang lebih besar bagi keluarga. Dari pribadi yang membawa standar kerja tinggi dari Tiongkok, yang juga membentuk pola pikirnya dalam kehidupan, kini bisa menilai manusia tidak dapat diperlakukan seperti robot yang hanya mengejar target. Menurutnya, budaya kerja Indonesia yang tadinya dinilainya banyak memiliki kekurangan, malah mengajarkannya pada budaya kerja yang lebih manusiawi. Tidak seperti Tiongkok yang sangat berorientasi pada target, di mana budaya kerja tanpa kenal lelah dan jarang mengenal istirahat adalah hal biasa. Perubahan ini membentuk keputusan jangka panjang, ketika ia tak lagi berencana kembali ke Tiongkok untuk memulai karier dan kehidupan dari nol, namun memilih Indonesia sebagai tempat anaknya bertumbuh nantinya.

4.4.4. Konteks Personal sebagai Bagian dari Analisis Adaptasi

Perbandingan ketiga informan menunjukkan bahwa adaptasi di tempat kerja tidak dapat dipisahkan dari kehidupan di pekerjaan. Identitas sebagai seorang ibu yang tinggal jauh dari anak, membuat adaptasi Informan 1 tetap terbuka dan tidak bersifat final. Usia muda membuat Informan 2 menjalani Indonesia sebagai ruang pembentukan identitas profesional. Sedangkan pernikahan, anak, dan pengalaman kerja antar pulau membuat Informan 3

memaknai adaptasi sebagai pilihan mengenai tempat membangun masa depan keluarga.

Temuan ini juga menjelaskan bahwa ukuran keberhasilan adaptasi tidak cukup dilihat dari kemampuan bekerja atau berbahasa. Seseorang dapat mencapai efektivitas profesional tetapi masih harus menghadapi kesepian, jarak keluarga, atau keputusan masa depan yang belum selesai. Sebaliknya, hubungan personal dapat memperkuat keterikatan terhadap negara tuan rumah dan mengubah orientasi hidup. Oleh karena itu, dapat dilihat bahwa konteks personal bukan hanya merupakan aspek tambahan, melainkan sebagai bagian yang ikut mengarahkan jalur dan makna adaptasi dari setiap informan.

4.5. Diskusi Teoritis

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti menemukan bahwa proses adaptasi yang dialami oleh ketiga informan memiliki keterkaitan yang kuat dengan konsep komunikasi antarbudaya, *Integrative Theory of Cross Cultural Adaptation* dari Young Yun Kim, serta *Communication Accommodation Theory* dari Howard Giles. Ketiga perspektif tersebut saling melengkapi dalam menjelaskan dinamika adaptasi yang dihadapi oleh para informan, mulai proses komunikasi ketika mereka baru datang ke Indonesia, berbagai tantangan yang mereka hadapi, strategi yang mereka lakukan dalam menghadapi tantangan tersebut, hingga perubahan yang terjadi setelah proses adaptasi berjalan.

4.5.1. Adaptasi sebagai Proses Komunikasi Antarbudaya

Peneliti menemukan bahwa keseluruhan proses adaptasi yang dialami oleh ketiga informan pada dasarnya merupakan proses komunikasi antarbudaya. Temuan tersebut terlihat sejak tahap awal kedatangan di Indonesia, ketika para informan mulai berinteraksi dengan lingkungan kerja yang memiliki bahasa, nilai, cara pandang, serta pola komunikasi mereka di Tiongkok. Perbedaan tersebut tidak hanya memunculkan hambatan dalam penyampaian informasi, tapi juga berpengaruh terhadap cara mereka memahami perilaku karyawan, hingga menjalankan tanggung jawab kepemimpinannya.

Semua perubahan yang terjadi, berlangsung melalui interaksi terus menerus dengan lingkungan sosial dan budaya yang berbeda dengan budaya asal mereka. Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa dalam konteks TKA level manajerial, komunikasi antarbudaya tidak hanya berkaitan dengan proses pemahaman budaya, tapi juga menjadi proses dalam menjalankan fungsi kepemimpinan di tengah perbedaan tersebut.

Liliweri (2002: 46) menjelaskan bahwa komunikasi dan kebudayaan merupakan dua konsep yang tidak dapat dipisahkan, karena perbedaan makna dapat muncul ketika pihak-pihak yang berkomunikasi tidak memahami perbedaan nilai maupun norma budaya. Ibrahim (2017) juga memandang bahwa cara seseorang berkomunikasi dan menafsirkan pesan dipengaruhi oleh pengetahuan dan pengalaman yang membentuk konteks budayanya. Hasil temuan dari penelitian ini memberikan konteks yang lebih spesifik terhadap pemaknaan tersebut, dengan menunjukkan perbedaan makna dalam hubungan manajerial tak

hanya mempunyai pengaruh pada keberhasilan dalam menyampaikan pesan, tapi juga pada kemampuan manajer dalam memberikan instruksi, membangun hubungan, mengarahkan anggota tim, sampai dengan memperoleh penerimaan sepenuhnya.

Dengan demikian, komunikasi antarbudaya tak hanya berkaitan dengan penggunaan bahasa yang berbeda, tapi juga dengan kemampuan memahami nilai dan makna budaya yang menjadi latar belakang perilaku komunikasi seseorang. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa meningkatnya interaksi dengan karyawan Indonesia membuat ketiga informan secara bertahap membuat pemahaman mereka pada anggota tim ikut bertambah lebih besar, meskipun fungsi pertambahannya tidak sama pada setiap informan.

Hasil temuan dari penelitian ini juga menambahkan apa yang dibahas oleh Carté & Fox (2008: 145) yang menjelaskan tentang peningkatan interaksi lintas budaya yang memungkinkan munculnya kesalahpahaman akibat perbedaan bahasa, budaya, dan pola pikir, serta Thomas & Peterson (2015: 124), yang juga membahas mengenai pentingnya penyesuaian gaya dalam komunikasi lintas budaya. Apa yang terlihat dari para informan, menunjukkan bahwa dalam konteks manajerial, penyesuaian tersebut tak hanya dilakukan untuk mengurangi kesalahpahaman. Penyesuaian komunikasi juga berkaitan kebutuhan dalam membangun kredibilitas, ataupun juga kebutuhan menjalankan fungsi kepemimpinan lainnya untuk dapat menggerakkan tim secara lebih optimal.

Perubahan yang dialami oleh ketiga informan, tidak hanya ditandai meningkatnya kemampuan bahasa Indonesia, tapi juga berkembangnya

kemampuan memahami makna di balik perilaku komunikasi karyawan Indonesia. Temuan ini kemudian memperluas pemaknaan mengenai kompetensi antarbudaya dalam konteks manajerial. Dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya, kemampuan bahasa saja tidak cukup. Manajer perlu juga memahami bagaimana pesan, ide, pemikiran, maupun sudut pandang karyawan yang memiliki latar belakang budaya berbeda dengan mereka.

Analisis naratif menunjukkan bahwa komunikasi antarbudaya bukan menghasilkan perjalanan yang identik. Informan 1 mengembangkan komunikasinya untuk memperoleh kemandirian profesional serta personal. Informan 2 menggunakannya untuk membangun kredibilitas serta hubungan dengan karyawan dan pelanggan. Sedangkan Informan 3 mengembangkan komunikasi untuk mengurangi distorsi dan memahami variasi kemampuan tim. Dengan demikian, kesamaan hambatan bahasa yang terjadi pada setiap informan, harus dibaca pula bersama perbedaan fungsi komunikasi di dalam cerita mereka masing-masing.

4.5.2. Integrative Theory of Cross-Cultural Adaptation

Hasil penelitian menunjukkan tiga arah adaptasi yang berbeda dan tidak berlangsung secara mulus ataupun linear, dari ketiga informan yang menjadi narasumber penelitian. Tidak satu pun informan langsung merasa nyaman ketika pertama kali bekerja di Indonesia, namun sumber tekanan serta perubahan yang mereka alami tidaklah identik.

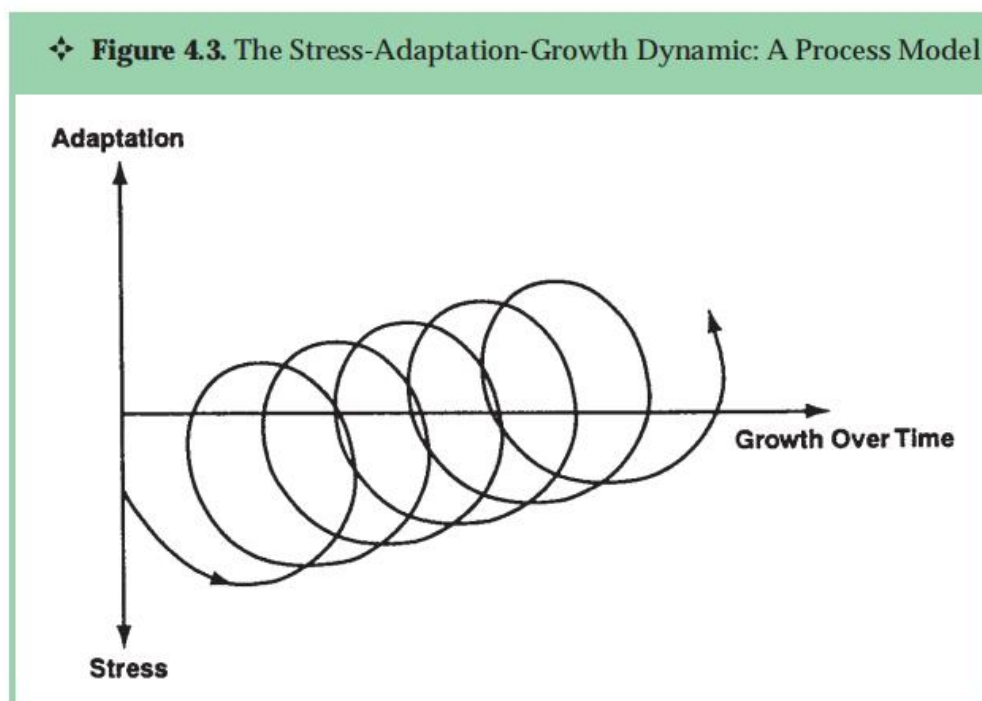
Hambatan bahasa menjadi tantangan awal, kemudian saling berkaitan dengan kondisi masing-masing informan. Antara lain identitas sebagai ibu,

kredibilitas manajer muda, benturan standar kerja, pengalaman lintas wilayah, dan juga kebutuhan keluarga. Perbedaan tersebut menjadi penting dalam mendiskusikan *Integrative Theory of Cross-Cultural Adaptation*, karena hasil penelitian menunjukkan dinamika adaptasi tak hanya ditentukan oleh pertemuan dengan budaya baru, tapi juga kondisi yang dibawa individu ketika memasukinya.

Informan 1 berjalan melalui tekanan antara tuntutan profesional, kehidupan seorang diri, dan perannya sebagai seorang ibu. Informan 2 berhadapan dengan ketidaksesuaian penerjemah, serta kebutuhan membuktikan diri sebagai manajer muda. Informan 3 mengalami benturan standar kerja, kemampuan karyawan yang tak setara, dan penekanan emosi saat bekerja. Perbedaan tersebut menghasilkan perkembangan yang juga berbeda. Kemandirian personal, identitas kepemimpinan yang mau lebih terbuka dengan budaya baru, serta kepemimpinan manusiawi yang terhubung dengan orientasi keluarga, merupakan hasil dari proses adaptasi panjang yang sudah dijalankan oleh para informan.

Young Yun Kim mengemukakan sebuah teori yang mendeskripsikan bagaimana individu yang berpindah dari satu budaya ke budaya lain, kemudian beradaptasi dengan budaya induk atau budaya tuan rumah tempat mereka tinggal. Kim mengidentifikasi dua proses komunikasi dasar yang menjadi inti dari adaptasi lintas budaya, yaitu dekuluturasi dan akulturasi. Dekulturasi ialah proses "melupakan" atau melepaskan perilaku, kepercayaan, serta nilai budaya lama; sedangkan akulturasi ialah proses belajar sebagian perilaku, kepercayaan, serta nilai budaya tuan rumah. (Littlejohn, 2021: 414-416)

Selain itu, Kim juga menjelaskan tentang apa yang dinamakan dengan *stress-adaptation-growth*. Dinamika ini tidak berlangsung dalam perkembangan yang mulus dan linear, melainkan melalui suatu pola yang bersifat siklus dan berkelanjutan, yaitu pola “mundur untuk kemudian melompat maju” (*draw-back-to-leap*) yang menyerupai sebuah roda, seperti ditunjukkan gambar dibawah ini. (Kim, 2001: 57)



Gambar 4.2. *The Stress-Adaptation-Growth Dynamic: A Process Model*

Sumber: Young Yun, Kim, 2001

Konsep Kim berfungsi untuk menjelaskan alur perubahan, sedangkan isi stres, strategi adaptasi, dan bentuk pertumbuhan yang terjadi pada masing-masing informan, memperkaya pemahaman konteksnya. Komunikasi menjadi alat yang

menghubungkan tekanan dengan perubahan. Semakin sering para informan berinteraksi langsung dengan karyawan, semakin besar pula pemahaman tentang perilaku yang sebelumnya dianggap di luar standar Tiongkok. Bahasa Indonesia, dialog, dan hubungan interpersonal bukan hanya mengurangi hambatan tersampainya pesan, tetapi juga memungkinkan mereka untuk membangun cara bekerja dan memimpin yang lebih luas.

Akulturası terlihat dalam proses penerimaan nilai-nilai yang mereka pelajari di Indonesia. Informan 1 mengakui pentingnya hubungan interpersonal dalam konteks pekerjaan, termasuk pemahaman terhadap karyawan. Informan 2 mengembangkan gaya kepemimpinan Chinese and Indonesian Style. Informan 3 menghargai waktu ibadah, keluarga, dan pendekatan yang lebih manusiawi. Di saat yang bersamaan, mereka pun tidak sepenuhnya melepaskan orientasi target, disiplin, dan tanggung jawab profesional yang dibawa dari Tiongkok. Temuan ini menunjukkan bahwa akulturası dan dekultrası pada para informan tidak berarti menghapus identitas budaya asal. Yang terbentuk adalah integrasi nilai secara selektif, ketika para informan mengadopsi cara komunikasi dan hubungan yang lebih sesuai dengan lingkungan Indonesia, sambil mempertahankan standar profesional Tiongkok yang masih dianggap relevan.

Integrative Theory of Cross-Cultural Adaptation dengan demikian membantu menjelaskan perubahan yang dialami oleh ketiga informan, sedangkan hasil analisis naratif memberikan pemaknaan yang lebih kontekstual terhadap dinamika stress-adaptation-growth dalam konteks kepemimpinan lintas budaya. Temuan penelitian menunjukkan bahwa fase *stress* tidak hanya berkaitan dengan

perjumpaan informan terhadap bahasa, nilai, dan kebiasaan *host culture*, tetapi berhubungan dengan konteks personal dan profesional yang dibawa masing-masing informan. Pada Informan 1, tekanan lintas budaya berinteraksi dengan perannya sebagai seorang ibu yang hidup terpisah dari anak. Pada Informan 2, tekanan tersebut berinteraksi dengan posisinya sebagai manajer muda yang harus membangun kredibilitas. Sementara pada Informan 3, benturan standar kerja berkembang bersama pengalaman memimpin tim dengan kemampuan yang berbeda serta kehidupan keluarga yang dibangunnya di Indonesia.

Perbedaan konteks tersebut membuat tekanan yang dialami, strategi penyesuaian, serta bentuk pertumbuhan ketiga informan tidak berkembang dalam pengalaman dan hasil yang seragam. Dengan demikian, kontribusi penelitian ini terletak pada pemaknaan bahwa dinamika *stress-adaptation-growth* dalam konteks ketiga informan tidak hanya berkaitan dengan proses menghadapi *host culture*, tetapi juga dipengaruhi oleh pertemuan antara pengalaman lintas budaya, konteks personal, dan tanggung jawab profesional sebagai manajer.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *growth* bukan merupakan keadaan final yang bebas dari tekanan ataupun menandai selesainya seluruh proses adaptasi. Informan 1 masih membuka kemungkinan untuk kembali ke Tiongkok suatu hari nanti demi anak, meskipun telah mencapai kemandirian dan kenyamanan yang lebih besar selama tinggal di Indonesia. Informan 2 terus menegosiasikan perpaduan gaya kepemimpinan Tiongkok dan Indonesia melalui "*Chinese and Indonesian Style*", sedangkan Informan 3 masih terus mengusahakan peningkatan kemampuan anggota tim yang dipimpinnya.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa *growth* dapat berlangsung bersamaan dengan tekanan, penyesuaian, dan negosiasi baru yang terus muncul. Dengan demikian, pertumbuhan dalam pengalaman ketiga informan lebih tepat dipahami sebagai perkembangan kapasitas dalam menghadapi lingkungan lintas budaya daripada sebagai titik akhir adaptasi.

Berdasarkan keseluruhan temuan, kontribusi penelitian ini terhadap *Integrative Theory of Cross-Cultural Adaptation* terletak pada pemaknaan yang lebih kontekstual terhadap proses akulturasi dan dekulturasi, serta dinamika fase *stress-adaptation-growth*. Akulturasi dan dekulturasi berlangsung secara bersamaan, ketika ketiga informan mempelajari dan menerima sebagian nilai serta kebiasaan di Indonesia, sekaligus mengubah sebagian kebiasaan yang dibawa dari Tiongkok tanpa sepenuhnya meninggalkan budaya asal. Sementara itu, dinamika *stress-adaptation-growth* menunjukkan bahwa tekanan, bentuk penyesuaian, dan pertumbuhan yang dialami tidak seragam, melainkan dipengaruhi oleh perjalanan personal dan profesional masing-masing informan. *Growth* atau pertumbuhan juga tidak selalu menandai berakhirnya proses adaptasi, tetapi menunjukkan perkembangan kapasitas individu yang tetap dapat berlangsung bersamaan dengan munculnya tekanan dan kebutuhan penyesuaian baru.

4.5.3. Communication Accommodation Theory

Teori Akomodasi Komunikasi (*Communication Accommodation Theory*) (sebagaimana dirujuk dari Littlejohn, 2021:409) adalah teori dari *Howard Giles* yang membahas tentang bagaimana individu menyesuaikan (konvergensi) atau mempertahankan (divergensi) perbedaan dalam komunikasi saat berinteraksi

dengan pihak lain. Dalam penelitian ini, temuan mengenai ketiga informan memberikan pemahaman yang lebih spesifik mengenai proses tersebut dalam hubungan antara manajer asing dan karyawan lokal. Akomodasi komunikasi dalam konteks manajerial tidak berlangsung sebagai pilihan sederhana antara menyesuaikan diri atau mempertahankan perbedaan, tetapi sebagai proses menentukan aspek apa yang dapat disesuaikan dan aspek apa yang tetap perlu dipertahankan dalam menjalankan fungsi kepemimpinan.

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa ketiga informan melakukan penyesuaian, terutama pada cara mereka berkomunikasi dan memimpin karyawan Indonesia. Mereka menyesuaikan penggunaan bahasa, cara menyampaikan pesan, membangun hubungan, serta memberikan pendampingan kepada karyawan. Namun, penyesuaian tersebut tidak membuat mereka sepenuhnya meninggalkan standar profesional yang sebelumnya mereka terapkan, seperti pencapaian target, kedisiplinan, kualitas kerja, dan tanggung jawab sebagai manajer.

Konvergensi awal yang terjadi pada proses adaptasi, terlihat pada bahasa. Meskipun dibantu penerjemah, ketiga informan berusaha menggunakan bahasa yang dipahami karyawan, lalu kemudian meningkatkan kemampuan bahasa Indonesia agar komunikasi dapat berlangsung dengan lebih langsung. Akan tetapi, pemicu dan fungsinya berbeda bagi setiap informan. Informan 1 karena kehilangan penerjemah yang mengundurkan diri, Informan 2 karena mendapat penerjemah yang tak sesuai kebutuhan, dan Informan 3 karena ingin mengurangi distorsi makna dan menyadari bahwa bahasa merupakan poin penting kepemimpinan.

Konvergensi berikutnya terjadi lewat gaya komunikasi dan kepemimpinan. Instruksi yang keras dan sangat langsung ala budaya Tiongkok yang dibawa informan, tak selalu menghasilkan makna atau hasil yang diharapkan. Interaksi setiap hari kemudian mendorong mereka memperbanyak dialog, memperhalus kritik, mendengarkan kesulitan karyawan, dan membangun hubungan di luar pekerjaan.

Informan 1 yang tadinya sangat tegas, dan menjaga jarak antara hubungan atasan dan bawahan, kemudian mulai lebih banyak berdialog dengan karyawan, lebih ramah, berusaha memahami kesulitan yang mereka hadapi, serta membangun kedekatan melalui komunikasi di luar pekerjaan. Ia juga mulai membiasakan diri untuk menyapa setiap karyawannya setiap hari, entah apapun itu level posisi kerjanya, sesuai dengan apa yang dilihatnya sebagai tradisi di Indonesia. Perubahan tersebut menunjukkan bawah proses komunikasi yang awalnya hanya berorientasi pada penyampaian tugas, berkembang menjadi komunikasi yang juga memperhatikan hubungan antar manusia.

Informan 2 juga mulai mengurangi pola komunikasi yang terlalu langsung, dan lebih banyak menggunakan pendekatan yang lebih sesuai dengan karakteristik budaya kerja Indonesia. Ia lebih banyak berdiskusi dengan karyawannya, serta lebih memperhatikan cara penyampaian kritik agar tidak menimbulkan rasa tidak nyaman bagi karyawan. Ia memadukan gaya kerja, komunikasi, dan kepemimpinan antara Tiongkok dan Indonesia, dan menyebutnya sebagai *Chinese and Indonesian Style*. Istilah tersebut menunjukkan bahwa perubahan komunikasi yang dialaminya bukan merupakan bentuk penggantian identitas budaya, namun

proses perpaduan pengalaman lintas budaya. Sedangkan Informan 3 menunjukkan konvergensi melalui perubahan dalam cara memimpin tim. Pada awalnya, ia mengaku bahwa dirinya adalah seorang pemimpin yang cukup keras dan sering marah, ketika menghadapi anggota tim yang tidak memenuhi pekerjaan atau target. Namun setelah menjalani proses adaptasi bertahun-tahun, ia sudah tak lagi marah, dan memilih untuk lebih banyak menggunakan komunikasi bersifat membimbing.

Maka dapat disimpulkan bahwa konvergensi dalam penelitian ini bukan sekadar upaya menyamakan bahasa untuk proses komunikasi yang lebih efisien, tetapi perubahan perilaku komunikasi yang lebih berhubungan dengan fungsi kepemimpinan. Perubahan tersebut terbentuk secara bertahap melalui pengalaman, evaluasi setelah adanya kegagalan komunikasi, atau kebutuhan untuk memperoleh penerimaan dari anggota tim. Seluruh proses akomodasi yang dilakukan secara sadar maupun tanpa sadar oleh para informan, terjadi karena adanya kebutuhan dalam interaksi kerja yang harus terjalin, sehubungan dengan konteks mereka sebagai seorang pemimpin yang memiliki tanggung jawab membawahi timnya dalam mencapai target perusahaan.

Giles (2016) menjelaskan bahwa penyesuaian komunikasi memiliki dua fungsi, yaitu untuk membangun kesamaan pemahaman sehingga interaksi yang koheren dapat berlangsung, dan untuk mengelola jarak sosial antara seorang individu lainnya maupun individu sebagai anggota sebuah kelompok. Berdasarkan hasil dari penelitian ini, ditemukan bahwa adaptasi TKA level manajerial membuat akomodasi mereka lebih kompleks. Mereka tidak hanya perlu membangun hubungan dan memperoleh penerimaan dari karyawan lokal, tetapi

juga tetap harus mengarahkan tim untuk mencapai target perusahaan. Mereka tidak bisa sepenuhnya mengikuti semua kebiasaan Indonesia, tetapi juga tidak bisa mempertahankan seluruh pola komunikasi yang dibawa dari Tiongkok.

Dalam konteks ini, divergensi tidak selalu bermakna penolakan terhadap budaya host culture, tetapi terlihat ketika para informan tetap mempertahankan praktik komunikasi dan kerja tertentu yang mereka kaitkan dengan budaya kerja Tiongkok. Pada Informan 1, divergence terlihat dari tetap diberlakukannya sistem target, pelaporan, dan rapat rutin. Ketika ia tidak selalu memperoleh feedback perkembangan pekerjaan secara langsung dari karyawan seperti yang diharapkan, dirinya tak menerima keadaan tersebut begitu saja, melainkan menggunakan laporan harian, mingguan, bulanan, serta rapat rutin untuk memantau perkembangan pekerjaan. Hal ini dilakukan sesuai dengan kebiasaannya saat di Tiongkok dulu.

Pada Informan 2, divergensi terlihat ketika dirinya mengikuti perilaku komunikasi Indonesia yang lebih santai, membangun hubungan, dan lebih banyak berdiskusi dengan karyawan, namun ia tetap mengarahkan pekerjaan pada target dan menuntut karyawannya untuk bekerja keras dan tetap fokus. Aspek-aspek tersebut secara eksplisit disebut Informan 2 sebagai budaya kerja Tiongkok yang menurutnya tetap harus ada.

Pada Informan 3, divergensi lebih terlihat melalui cara mempertahankan kecepatan feedback, penyelesaian masalah, dan pelaksanaan target. Ketika menghadapi masalah, ia tetap menerapkan prinsip bahwa masalah harus segera diselesaikan dan tidak dibiarkan berlarut. Ia juga memberikan contoh bahwa

ketika suatu produk yang harus dijual ternyata tidak disukai pasar, target penjualan tetap harus diselesaikan hingga produk tersebut habis.

Penelitian dari Soemantri (2019), menunjukkan bahwa pengalaman dan lingkungan budaya baru mendorong individu melakukan akomodasi dan kovergensi secara selektif. Hal itu juga terjadi dalam penelitian ini, namun dalam konteks berbeda. Penelitian yang membahas mengalami adaptasi TKA Tiongkok level manajerial ini menambahkan perspektif mengenai batas akomodasi komunikasi yang bisa dilakukan oleh para informan, sehubungan dengan peran mereka sebagai pemimpin. Dalam konteks kepemimpinan lintas budaya, akomodasi yang terjadi tak hanya berkaitan dengan upaya mendekatkan diri dengan lawan bicara, tapi juga kemampuan untuk menyesuaikannya dengan batas tertentu, agar hubungan dengan karyawan dapat terbangun tanpa mengabaikan tanggung jawab terhadap perusahaan.

Penelitian terdahulu membantu menjelaskan tentang pentingnya penyesuaian gaya dalam komunikasi lintas budaya, sedangkan penelitian ini menambahkan bahwa penyesuaian manajerial bersifat selektif. Ketiga informan terutama menyesuaikan cara menyampaikan tuntutan, membangun hubungan, dan mendampingi karyawan, tetapi tetap mempertahankan target serta tanggung jawab profesional. Hal baru yang ditunjukkan adalah bahwa adaptasi bukan konvergensi penuh terhadap budaya tuan rumah, melainkan negosiasi antara penerimaan sosial dan pencapaian tujuan organisasi.

Sintesis CAT pada penelitian ini adalah, konvergensi terlihat dari penyesuaian cara berkomunikasi dan memimpin, sementara target dan standar

profesional tetap dipertahankan. Informan 1 menjadi pribadi yang lebih santai dan tidak terburu-buru, tanpa meninggalkan sistem kerja positif Tiongkok. Informan 2 menjadi orang tak seambisius dulu, namun tetap menggabungkan *relationship first* dengan orientasi pencapaian. Sedangkan Informan 3 menjadi pemimpin yang lebih toleran dan manusiawi, dengan mengubah cara mencapai target tanpa menghapus target itu sendiri. Sehingga dapat dilihat bahwa konvergensi dan divergensi berlangsung bersamaan serta berubah sesuai konteks yang terjadi pada setiap informan. Kontribusi penelitian ini adalah dengan menunjukkan bahwa, TKA level manajerial tidak bisa sekedar melakukan akomodasi secara keseluruhan, tetapi bahwa mereka perlu menegosiasikan batas penyesuaian sebagai konsekuensi dari posisi manajer yang mereka miliki.

4.5.4. Sintesis Teoritis

Dari analisis yang telah dilakukan, hasil penelitian ini secara keseluruhan menunjukkan bahwa adaptasi TKA level manajerial adalah proses komunikasi dan pembelajaran yang berlangsung panjang dan tidak linear. Komunikasi antarbudaya membantu menjelaskan munculnya perbedaan makna ketika informan berinteraksi dengan karyawan lokal Indonesia. Integrative Theory of Cross-Cultural Adaptation dari Kim menjelaskan tentang tekanan adaptasi yang muncul, ternyata malah membawa penyesuaian dan pertumbuhan. Sedangkan CAT menjelaskan tentang batas penyesuaian dalam proses adaptasi yang bisa dilakukan oleh para informan dalam menjalankan kapasitas sebagai seorang pemimpin lintas budaya.

Dari perspektif komunikasi antarbudaya, temuan penelitian menunjukkan bahwa hambatan yang dialami ketiga informan bukan hanya berasal dari perbedaan bahasa, namun juga lewat perbedaan cara dalam memahami pesan, kebiasaan kerja, hubungan antara atasan dan bawahan, serta harapan terhadap perilaku di lingkungan kerja. Perbedaan latar belakang budaya membuat hal-hal yang menjadi kebiasaan di Indonesia, tak bisa langsung diterima oleh para informan. Proses adaptasi dalam penelitian ini, tak cukup dilakukan hanya dengan mempelajari bahasa Indonesia, tetapi juga membutuhkan kemampuan memahami sudut pandang, cara berpikir, dan kebiasaan komunikasi yang berlaku di lingkungan kerja Indonesia sebagai *host culture*.

Ketiga perspektif analisis juga menemukan bahwa pertumbuhan atau *growth* tidak menghasilkan bentuk yang seragam pada masing-masing informan. Fase *stress-adaptation-growth* memang terlihat pada ketiganya, tetapi tekanan yang dihadapi, cara mereka melakukan penyesuaian, dan bentuk pertumbuhan yang dihasilkan berbeda sesuai dengan perjalanannya masing-masing. Pada Informan 1, pertumbuhan terutama terlihat lewat meningkatnya kemandirian dan kenyamanan, setelah sebelumnya dirinya mengalami ketakutan dan kekhawatiran. Pada Informan 2, pertumbuhan berkembang lewat pembuktian kredibilitas diri, hingga terbentuknya gaya kepemimpinan *Chinese and Indonesian Style*. Sedangkan pada Informan 3, pertumbuhan terlihat lewat perubahan dari pemimpin yang keras dan emosional menjadi pemimpin yang lebih toleran, serta timbulnya pemaknaan untuk menjadikan Indonesia sebagai tempat kehidupan keluarga dan masa depannya. Dengan demikian, teori Kim membantu menjelaskan pola

perubahan yang terjadi, sedangkan analisis naratif menunjukkan bahwa isi proses tersebut tetap dipengaruhi oleh perjalanan personal dan profesional dari masing-masing informan.

Bila dilihat dari perspektif *Communication Accommodation Theory*, ketiga informan melakukan penyesuaian terutama pada cara mereka berkomunikasi dan memimpin. Mereka menyesuaikan diri dalam penggunaan bahasa, cara menyampaikan pesan, membangun hubungan, atau juga memberikan pendampingan kepada karyawan lokal Indonesia. Akan tetapi, penyesuaian tersebut tetap mempunyai batas, karena tanggung jawab mereka sebagai manajer, yang tetap harus mencapai target dan menjaga standar profesional perusahaan. Dengan demikian, adaptasi manajerial bukan berarti mengikuti seluruh cara kerja budaya tuan rumah, tapi juga merupakan proses penyesuaian cara berkomunikasi dan memimpin tanpa sepenuhnya meninggalkan tujuan profesional yang tetap harus dicapai.

Berdasarkan keseluruhan temuan tersebut, penelitian juga menunjukkan bahwa adaptasi TKA level manajerial perlu dipahami melalui hubungan antara konteks personal dan tanggung jawab profesional dari masing-masing informan. Latar belakang personal membentuk jenis tekanan, titik balik, dan makna pertumbuhan yang berbeda pada tiap informan, sedangkan posisi sebagai manajer membuat mereka memiliki batas dari penyesuaian yang dapat mereka lakukan. Oleh karena itu, keberhasilan adaptasi tidak ditandai oleh hilangnya identitas atau cara kerja yang berasal dari Tiongkok, tetapi juga oleh kemampuan setiap informan untuk menemukan cara berkomunikasi dan memimpin yang sesuai

dengan konteks Indonesia sambil tetap menjalankan tanggung jawab profesionalnya sebagai pemimpin lintas budaya.

Meskipun penelitian ini memperlihatkan beragam perjalanan adaptasi dari ketiga informan, temuan perlu dibaca dalam batas konteks penelitian ini. Seluruh informan merupakan TKA asal Tiongkok level manajerial dengan pengalaman kerja yang relatif panjang di Indonesia, dan penelitian ini belum menggambarkan pengalaman TKA pada level jabatan, masa kerja, sektor industri, ataupun latar negara asal yang berbeda. Selain itu, pengalaman yang dianalisis merupakan narasi berdasarkan pemaknaan informan saat wawancara dilakukan, yang masih bisa berubah seiring dengan pengalaman adaptasi yang makin bertambah. Keterbatasan tersebut membuka ruang bagi penelitian selanjutnya untuk membandingkan perjalanan adaptasi TKA dalam konteks profesional dan budaya yang lebih beragam.