

BAB V

PENUTUP

Setelah sebelumnya dilakukan analisis dan pembahasan mengenai hasil penelitian dan diskusi teoritis secara mendalam, maka di bab terakhir ini, peneliti akan memaparkan mengenai kesimpulan, implikasi penelitian, keterbatasan penelitian, dan saran untuk penelitian berikutnya, dari hasil penelitian “Analisis Naratif Adaptasi Tenaga Kerja Asing Level Manajerial dari Tiongkok di Indonesia”

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menggambarkan dan memahami pengalaman adaptasi dari Tenaga Kerja Asing Tiongkok level manajerial dalam menjalani kehidupan dan budaya kerja di Indonesia, mengidentifikasi tantangan komunikasi antarbudaya dan bahasa yang dihadapi oleh Tenaga Kerja Asing dari Tiongkok di lingkungan kerja mereka di Indonesia, terutama menghadapi etos kerja karyawan Indonesia yang menjadi anggota timnya, serta menganalisa strategi komunikasi dalam upaya adaptasi yang digunakan oleh Tenaga Kerja Asing Tiongkok level manajerial dalam penyesuaian diri dalam budaya, norma, dan cara kerja karyawan Indonesia. Berdasarkan hasil analisis naratif dengan menggunakan teknik analisis data dari Labov, ditemukan kesimpulan berikut ini:

1. Pengalaman adaptasi ketiga informan berlangsung secara dinamis dan tidak menghasilkan perjalanan yang sama. Adaptasi yang

terjadi tidak hanya berkaitan dengan penyesuaian pada lingkungan kerja dan budaya baru, namun juga berhubungan dengan kehidupan personal masing-masing. Konteks ini membentuk titik awal, tekanan, titik balik, strategi, dan pemaknaan adaptasi yang berbeda pada setiap informan.

Proses adaptasi Informan 1 dimulai ketika ia memutuskan bekerja di Indonesia setelah beberapa tahun tidak bekerja karena fokus mengurus anak. Keputusan tersebut berkaitan dengan kebutuhan untuk kembali mandiri secara finansial setelah perceraian, tetapi pada saat yang sama mengharuskannya hidup terpisah dari anak yang masih berusia tiga tahun. Pada awal kedatangannya, ia menghadapi kekhawatiran terhadap keamanan di Indonesia, keterbatasan bahasa, ketergantungan pada penerjemah, serta perbedaan budaya dan ritme kerja.

Dalam menjalankan fungsi manajerial, ia pada awalnya membawa pola kerja yang tegas, cepat, dan berorientasi pada target. Proses adaptasinya berkembang melalui interaksi sehari-hari dengan karyawan Indonesia dan menjadi semakin kuat ketika penerjemahnya mengundurkan diri. Kondisi tersebut memaksanya berkomunikasi secara lebih mandiri dengan menggunakan kemampuan bahasa yang terbatas, bantuan aplikasi seperti *Google Translate*, hingga secara bertahap meningkatkan kemampuan bahasa Indonesia.

Bersamaan dengan proses tersebut, ia menyadari bahwa tekanan dan ritme kerja yang biasa diterapkan di Tiongkok tidak selalu dapat digunakan dengan cara yang sama di Indonesia. Ia kemudian lebih banyak berdialog, memahami karakter karyawan, membangun kedekatan personal, serta mengurangi tekanan dalam memimpin, meskipun tetap mempertahankan sistem target, laporan, dan rapat yang dibawanya dari Tiongkok.

Proses adaptasi tersebut tidak hanya mengubah cara berkomunikasi dan memimpin, tapi juga cara Informan 1 memaknai kehidupan di Indonesia, termasuk pentingnya waktu pribadi, istirahat, dan keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan personal. Pada posisi saat penelitian dilakukan, ia telah menjadi lebih mandiri secara profesional dan personal serta merasa nyaman hidup dan bekerja di Indonesia. Namun, proses tersebut belum sepenuhnya final, karena perannya sebagai seorang ibu dan jarak dengan anak tetap membuka kemungkinan untuk kembali ke Tiongkok suatu hari nanti.

Proses adaptasi Informan 2 dimulai saat ia datang ke Indonesia pada usia muda, dengan motivasi memperoleh pengalaman bekerja di luar negeri yang dianggap seru dan menarik, bukan semata-mata karena penghasilan. Pada tahap awal, ia menghadapi hambatan bahasa dan ketergantungan pada penerjemah yang ternyata tidak selalu mampu memenuhi kebutuhan komunikasinya. Tantangan

tersebut berkembang ketika ia harus membuktikan kredibilitas sebagai manajer muda di hadapan karyawan dan pelanggan. Kondisi ini mendorongnya menyadari bahwa kemampuan teknis dan posisi formal sebagai manajer tidak cukup untuk memperoleh penerimaan dalam lingkungan kerja yang berbeda budaya.

Dirinya kemudian meningkatkan kemampuan bahasa Indonesia agar dapat berkomunikasi secara lebih langsung, sekaligus mulai mengubah pendekatan dalam membangun hubungan dengan karyawan. Pola kerja yang sebelumnya lebih menekankan kecepatan, pencapaian, dan pendekatan yang disebutnya sebagai *“money first”* secara bertahap dinegosiasikan dengan pendekatan *“relationship first”* dan *“chemistry first”*. Dia menjadi lebih terbuka terhadap masukan, berdiskusi dengan karyawan, terlibat dalam aktivitas bersama tim, serta berusaha menemukan titik tengah antara cara kerja Tiongkok dan Indonesia.

Meskipun demikian, proses adaptasi tersebut tidak membuatnya meninggalkan seluruh orientasi kerja negara asal, karena fokus terhadap target, pencapaian, dan kerja keras tetap dipertahankan. Dari proses negosiasi tersebut, terbentuk gaya kepemimpinan yang ia sebut sebagai *“Chinese and Indonesian Style”*, yaitu perpaduan antara orientasi pencapaian yang dibawanya dari Tiongkok dengan pendekatan relasional yang semakin dipahaminya selama bekerja di Indonesia. Dengan demikian, proses adaptasi Informan 2

berkembang dari kebutuhan membuktikan kredibilitas sebagai manajer muda menuju pembentukan identitas kepemimpinan lintas budaya yang terus dinegosiasikan.

Sedangkan, untuk proses adaptasi Informan 3 berkembang melalui benturan antara standar kerja yang dibawanya dari Tiongkok dengan kondisi karyawan dan lingkungan kerja yang ditemuinya di Indonesia. Pada awalnya, ia membawa ekspektasi yang tinggi terhadap efisiensi, kecepatan, kedisiplinan, dan pencapaian target, serta cenderung menggunakan pendekatan yang keras dan emosional ketika anggota tim tidak mampu memenuhi standar tersebut. Pengalaman bekerja dan memimpin karyawan di Jawa, Kalimantan, dan Sulawesi kemudian membuatnya memahami bahwa lingkungan kerja Indonesia tidak homogen, dan kemampuan maupun kemauan belajar anggota tim dapat berbeda di lokasi wilayah yang berbeda.

Di waktu yang sama, penggunaan penerjemah tidak selalu menghasilkan pemahaman yang sesuai karena terdapat kemungkinan terjadinya distorsi pesan. Kondisi tersebut mendorongnya meningkatkan kemampuan bahasa Indonesia dan berkomunikasi secara lebih langsung dengan anggota tim. Dalam proses kepemimpinannya, ia juga mulai menyadari bahwa standar yang tinggi tidak selalu dapat langsung dipaksakan kepada setiap karyawan. Ia kemudian menyesuaikan ekspektasi berdasarkan

kemampuan anggota tim, memberikan pendampingan dan pengetahuan secara bertahap, serta mengubah cara menghadapi kesalahan dari kemarahan menjadi komunikasi yang lebih membimbing.

Meskipun cara mencapai target mengalami penyesuaian, ia tetap mempertahankan beberapa nilai kerja yang dianggap positif dari Tiongkok, seperti efisiensi, kecepatan memberikan *feedback*, penyelesaian masalah, kedisiplinan, dan orientasi target. Proses adaptasi Informan 3 juga berkembang pada ranah personal. pernikahannya dengan perempuan Indonesia, pengalaman terpisah dengan keluarga karena penugasan di luar pulau, dan kehadiran anak, membuatnya semakin memahami pentingnya keluarga dan menghargai nilai kehidupan yang dipelajarinya di Indonesia.

Pada posisi saat penelitian dilakukan, perubahan tersebut membentuk kepemimpinan yang lebih kontekstual dan manusiawi serta mengubah pemaknaannya terhadap Indonesia yang bukan hanya menjadi tempat kerja, tapi juga menjadi tempat yang dipilih untuk membangun kehidupan keluarga dan masa depan anak.

2. Tantangan pertama yang dialami oleh seluruh informan adalah tantangan bahasa, namun dengan dampak yang berbeda-beda bagi setiap informan. Para informan memang didampingi oleh penerjemah, namun tak selalu dapat membantu komunikasi secara efektif, terutama bila makna pesan tidak tersampaikan secara utuh,

atau kemampuan bahasa dari penerjemah tidak sesuai, yang dapat menimbulkan tantangan lebih luas mengenai bahasa.

Tantangan bahasa yang sama, juga memiliki bentuk dan makna yang berbeda dalam perjalanan setiap informan. Bentuk hambatan bahasa pada informan 1 adalah kesulitan dalam mencapai kemandirian karena penerjemah yang memutuskan mengundurkan diri, dan interaksinya sangat tergantung pada penerjemah, termasuk baginya sebagai seorang perempuan yang hidup sendiri di negara asing. Bentuk bagi informan 2 adalah karena dirinya beberapa kali menghadapi situasi mendapat penerjemah yang tak sesuai kebutuhan. Entah itu karena penerjemahnya hanya bisa berbahasa Inggris dan tidak bisa berbahasa Mandarin, atau kemampuan bahasa Mandarin penerjemah yang kurang memenuhi standar. Sedangkan bagi Informan 3, dia merasa bahwa bahasa berhubungan erat dengan fungsi kepemimpinan, dimana dirinya merasa bahwa proses komunikasi lewat pihak ketiga atau penerjemah, beresiko membuat terjadinya distorsi makna.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa hambatan bahasa tidak sepenuhnya dapat diselesaikan melalui keberadaan penerjemah. Pada ketiga informan, penggunaan penerjemah justru menghadirkan persoalan yang berbeda, mulai dari ketidaksesuaian kemampuan bahasa penerjemah dengan kebutuhan informan, ketergantungan komunikasi pada pihak ketiga, hingga

kemungkinan terjadinya distorsi pesan. Kondisi tersebut mendorong ketiga informan secara bertahap mengembangkan kemampuan bahasa Indonesia dan meningkatkan komunikasi langsung dengan anggota tim. Dengan demikian, dukungan komunikasi pada fase awal adaptasi menjadi penting, tetapi perlu disesuaikan dengan kebutuhan komunikasi dan konteks kerja masing-masing informan.

Selain itu, tantangan komunikasi antarbudaya juga muncul melalui perbedaan cara para informan memahami budaya dan etos kerja Indonesia. Seperti halnya perbedaan ritme kerja, ketidakinginan lembur, rutinitas keagamaan, orientasi target yang kurang maksimal, kurangnya inisiatif melaporkan pekerjaan, perbedaan karakter karyawan berbeda wilayah, hingga kemauan belajar, merupakan akumulasi tantangan-tantangan yang dihadapi oleh para informan. Oleh karena itu, tantangan bagi para informan tak hanya selesai dengan mempelajari bahasa Indonesia, tapi juga tantangan dalam menghadapi perbedaan kebiasaan kerja dan sudut pandang dari karyawan lokal sebagai *host culture*, di mana informan tetap dituntut untuk dapat menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan baik.

3. Strategi komunikasi ketiga informan berkembang melalui pengalaman dan evaluasi terhadap cara yang sebelumnya tidak dianggap efektif. Dalam menghadapi tantangan bahasa, strategi

yang dilakukan adalah dengan menggunakan bantuan penerjemah atau alat bantu aplikasi penerjemah, maupun bahasa Inggris dan Indonesia yang terbatas. Ini kemudian mendorong para informan untuk mempelajari bahasa Indonesia secara lebih serius melalui pembelajaran formal atau informal melalui komunikasi yang intens sehari-hari dengan karyawan dan pelanggan. Namun setelah hambatan bahasa dapat berkurang atau diatasi, maka informan masih perlu melakukan strategi dalam mengatasi tantangan komunikasi antarbudaya. Informan 1 menggunakan metode mengurangi tekanan tanpa meninggalkan target, memotivasi karyawan melalui penghasilan yang lebih baik, serta melakukan pendekatan personal. Informan 2 lebih banyak menggunakan pendekatan *relationship* dan *chemistry*, karena justru menurutnya pendekatan lewat uang ala Tiongkok tak selalu efektif digunakan di Indonesia, yang kemudian berkembang menjadi strategi integrasi dua budaya yang disebutnya *Chinese and Indonesian Style*. Sedangkan Informan 3 mengurangi ekspektasi yang terlalu tinggi, sambil tetap membimbing dan menyesuaikan tuntutan berdasarkan kemampuan anggota tim yang berbeda, memberikan pendampingan untuk mengantarkan mereka secara bertahap menuju standar lebih tinggi yang diinginkannya. Terdapat kesamaan pola strategi dari para informan, yaitu perubahan cara berkomunikasi dan memimpin, yang melakukan berbagai

penyesuaian dengan budaya Indonesia, namun tetap tidak sepenuhnya menghilangkan budaya asal mereka dari Tiongkok yang dianggap positif dan masih relevan. Orientasi target dan kedisiplinan perlu mereka tetap mereka terapkan, untuk menjaga standar perusahaan Tiongkok tempat mereka bekerja.

5.2. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini disadari memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu diungkapkan secara jujur oleh peneliti. Pertama, penelitian ini hanya melibatkan tiga orang informan TKA Tiongkok level manajerial, sehingga hasil penelitian ini bersifat kontekstual dan tidak dapat digeneralisasi untuk menggambarkan keseluruhan pengalaman adaptasi TKA Tiongkok di Indonesia secara umum.

Kedua, data penelitian ini sepenuhnya bersumber dari sudut pandang TKA sebagai informan, tanpa melibatkan sudut pandang karyawan Indonesia yang dipimpin oleh informan, sehingga belum dapat memberikan gambaran dua arah mengenai proses adaptasi dan akomodasi komunikasi yang terjadi. Ketiga, ketiga informan dalam penelitian ini berasal dari sektor industri yang terbatas, sehingga dinamika adaptasi yang ditemukan mungkin tidak sepenuhnya merepresentasikan pengalaman TKA level manajerial di sektor industri lain. Keterbatasan-keterbatasan ini menjadi dasar bagi peneliti untuk mengajukan sejumlah saran bagi penelitian selanjutnya.

5.3. Implikasi Penelitian

5.3.1. Implikasi Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi berupa pemaknaan yang lebih luas dan kontekstual terhadap konsep komunikasi antarbudaya, *Integrative Theory of Cross-Cultural Adaptation* dari Young Yun Kim dan *Communication Accommodation Theory* dari Howard Giles pada konteks kepemimpinan lintas budaya di level manajerial, yang sebelumnya lebih banyak digunakan untuk menjelaskan adaptasi individu secara umum. Penelitian ini menunjukkan bahwa proses adaptasi dapat berlangsung secara berbeda, sesuai dengan pengalaman personal dan profesional masing-masing individu. Temuan ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi atau acuan bagi penelitian selanjutnya, khususnya yang berkaitan dengan adaptasi lintas budaya, analisis naratif komunikasi, dan kepemimpinan dalam lingkungan kerja multikultural.

5.3.2. Implikasi Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau acuan bagi perusahaan, instansi pemerintah, maupun organisasi yang mempekerjakan Tenaga Kerja Asing, dalam merancang program orientasi budaya, pelatihan bahasa, serta strategi komunikasi dan adaptasi yang lebih efektif sejak awal masa penugasan. Penelitian ini juga diharapkan dapat membantu para Tenaga Kerja Asing, khususnya yang menduduki level manajerial, dalam memahami pentingnya kompetensi bahasa, hubungan interpersonal, keterbukaan terhadap budaya lokal, serta refleksi berkelanjutan sebagai strategi komunikasi untuk membangun hubungan kerja yang lebih baik dengan karyawan Indonesia.

5.2.3. Implikasi Sosial

Secara sosial, penelitian ini diharapkan mampu meningkatkan kesadaran masyarakat terhadap pentingnya pemahaman komunikasi antarbudaya dalam kehidupan sehari-hari, khususnya dalam menyikapi keberadaan Tenaga Kerja Asing level manajerial yang bekerja dengan karyawan Indonesia. Pemahaman terhadap proses adaptasi yang panjang dan penuh tantangan ini diharapkan dapat

mendorong terciptanya relasi kerja yang lebih toleran, saling menghormati, dan harmonis di lingkungan kerja multikultural yang semakin berkembang di Indonesia.

5.4. Saran

Berdasarkan simpulan dan keterbatasan penelitian yang telah diuraikan, peneliti mengajukan sejumlah saran yang bersifat praktis maupun akademis.

5.4.1. Saran Praktis

Bagi perusahaan atau organisasi yang mempekerjakan Tenaga Kerja Asing level manajerial dapat mempertimbangkan pemberian orientasi budaya dan pelatihan bahasa Indonesia pada fase awal penugasan. Mengingat penerjemah tidak selalu dapat mengatasi hambatan komunikasi, perusahaan juga dapat menunjuk personel penghubung yang memiliki kemampuan bahasa dan pemahaman terhadap konteks kerja serta budaya Indonesia. Untuk arahan kerja yang penting, penggunaan instruksi tertulis juga dapat dipertimbangkan guna membantu mengurangi risiko perbedaan pemahaman antara manajer asing dan karyawan lokal..

Bagi Tenaga Kerja Asing level manajerial yang akan atau sedang bertugas di Indonesia, disarankan untuk mengembangkan kemampuan bahasa Indonesia dan pemahaman terhadap budaya kerja setempat, serta secara bertahap membangun komunikasi langsung agar tidak sepenuhnya bergantung pada penerjemah. Tenaga Kerja Asing juga perlu terbuka untuk memahami dan mempelajari perbedaan budaya, seperti cara berkomunikasi dan karakter anggota tim, serta menyesuaikan cara memimpin dengan konteks lokal, tanpa harus

meninggalkan nilai dan standar profesional asal yang dianggap positif masih relevan.

5.4.2. Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk memperluas cakupan informan penelitian, baik dari segi jumlah, level jabatan, sektor industri, maupun negara asal Tenaga Kerja Asing, agar diperoleh gambaran yang lebih beragam mengenai pola adaptasi lintas budaya di lingkungan kerja Indonesia. Penelitian selanjutnya juga disarankan untuk melibatkan sudut pandang karyawan Indonesia yang dipimpin oleh Tenaga Kerja Asing, sebagai data pembanding yang dapat memperkaya dan menguji temuan mengenai proses adaptasi dan strategi komunikasi yang telah ditemukan dalam penelitian ini. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan penggunaan pendekatan atau metode yang bersifat kuantitatif maupun campuran (*mixed method*), sebagai pelengkap dari pendekatan naratif kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini, sehingga temuan yang dihasilkan dapat lebih digeneralisasi pada konteks yang lebih luas.