

Gambaran *Culture Standards China* melalui Perspektif Orang Indonesia dalam Kelompok Kerja Indonesia-China

ELLYS TJO

Fakultas Psikologi, Universitas Katolik Atma Jaya
Jl. Jenderal Sudirman 51 Jakarta 12930
E-mail: elf9ard@gmail.com

Diterima 18 Oktober 2009, Disetujui 25 November 2009

Abstract: The purpose of this paper is to show that Chinese (mainland) culture standards within Indonesian-Chinese intercultural work team relationship needed to be understood by Indonesian workers as diverse cultural similarities, differences, and overlapping often become the conflict foundations. Anticipation and solution are required since the issues frequently lead the intercultural work group into culture shock, target failures, psychological stress. As a result, the individual, group, and/or organization productivity declines. By qualitative approach, using culture standards method from Prof. Dr. Alexander Thomas, five Indonesian workers from Indonesian-Chinese work groups are selected through criterion sampling. From 39 critical incidents produced, ten Chinese cultural standards from Indonesian perspective are built as follows: (1) national pride or patriotism; (2) mianzi or face; (3) customs; (4) quanxi or importance of social network; (5) duty; (6) hierarchical order; (7) cost-effectiveness; (8) collectivism; (9) conflict avoidance; and (10) mistrust. This finding has to be identified as integrated values, and is not to be generalized far and wide in the consideration of Chinese multiculturalism. Three coping strategies—planning, empathy, and assertiveness are generated from this research and could be applied in the efforts of achieving intercultural work group success and synergy.

Key words: Chinese, Indonesian, intercultural, work team, culture standards, coping strategies

PENDAHULUAN

Ketika proses perkembangan membuat setiap negara bebas berhubungan dengan negara lain (pasar bebas), maka dunia telah memasuki era globalisasi, termasuk negara Indonesia. Kerja sama antara negara Indonesia dengan negara lain dalam berbagai bidang semakin terbuka lebar. Dalam studi ini, peneliti memilih negara China sebagai area eksplorasi budaya dalam menjalani hubungan kerja sama dengan Indonesia dengan melihat ekonomi negara China yang terus tumbuh dengan rata-rata tinggi (Ahmad, 2007), bahkan mencapai 10 persen setiap tahunnya dan telah menjadikannya sebagai raksasa ekonomi di dunia dengan cadangan devisa terbesar di dunia (Makmun, 2008). Ekspansi hubungan antara orang Indonesia-China telah dimungkinkan sejak terbukanya politik Indonesia, yang memungkinkan pejabat pemerintahan maupun masyarakat Indonesia bebas bepergian ke China, dan pejabat pemerintahan dan penduduk China yang hendak bepergian ke Indonesia tidak lagi dikenai berbagai batasan imigrasi (Sukma dalam Tsunekawa,

2009). Jajak pendapat yang dilakukan oleh *Sidney-based Lowy Institute* tahun 2006 turut menampilkan bahwa 56% responden Indonesia berpikir bahwa China dapat dipercaya (Sukma dalam Tsunekawa, 2009). Dengan semakin dewasanya hubungan Indonesia-China, kemampuan kedua masyarakat untuk mengatasi perbedaan dalam konteks kerja sama juga diharapkan semakin meningkat.

Hubungan kerja sama strategis antara negara Indonesia dan China yang telah berkembang sejak 2005 terus meningkat hingga tahun 2009. Dalam sektor manufaktur dan pertambangan, sedikitnya 124 perusahaan multinasional (*MNC*) China siap menanamkan modal di Indonesia mulai penghujung Kuartal II/2008 (Sudrajat, 2008) dengan lima bidang industri strategis, yaitu (1) migas dan mineral, (2) industri otomotif dan kereta api, (3) audio video dan komponen elektronik, (4) kelompok industri pertanian, kebutuhan, perikanan, dan kimia, industri konstruksi infrastruktur dan permesinan, dan (5) kelompok perdagangan (*trading*) di industri aneka. Begitu pula dalam bidang penelitian dan pengembangan industri,

yang disertai dengan kesadaran tentang perlunya usaha saling mendukung antara Indonesia-China dalam menghadapi krisis finansial global yang hingga saat ini masih berlangsung (EDJ, 2009).

Peribahasa Indonesia mengatakan, "Lain ladang lain belalang, lain lubuk lain ikannya", yang mengandung arti lain negeri, lain lagi aturan-aturan dan adat-istiadatnya (Gandasudirja, 1986). Para sosiolog, antropolog, dan psikolog sosial cenderung melihat budaya sebagai karakteristik yang menyatukan masyarakat (Weber, 1930; Mcad, 1934 dalam Chinta & Capar, 2007). Budaya juga telah dipelajari secara sangat luas pada tingkat organisasi melalui hubungannya dengan fungsi suatu perusahaan (Wilkins & Ouchi, 1983; Van Maanen & Schein, 1979; Schwartz, 1992 dalam Chinta & Capar, 2007). Pada kenyataannya, hubungan antara budaya dan fungsi organisasi sesungguhnya telah menjadi tema dari ilmu-ilmu sosial selama lebih dari 70 tahun. Dalam penelitian ini, fokus ditempatkan pada dimensi psikologis dari budaya, yang menghubungkan pengetahuan dan sistem-sistem keyakinan (segi isi), serta aktivitas-aktivitas mental (segi proses: menyampaikan dan menerima pesan, pemikiran) individu, yang diukur secara subjektif (Borden dalam Chaney & Martin, 2004) dalam konteks hubungan kerja-sama antarbudaya.

Usaha-usaha untuk membina hubungan kerja-sama antarnegara turut melihat potensi munculnya persoalan adaptasi budaya kerja dan komunikasi, seperti kendala penggunaan bahasa dan bagaimana menyosialisasikan budaya kerja individu dan kelompok individu sebagai pihak yang menjalankannya, yang memiliki latar belakang budaya yang jelas berbeda (Ngonde, Carma, & Tanumiharja, 2002). Pemahaman *cultural identity* bagi setiap individu yang memerlukan proses penghayatan pribadi (Tjo, 2005) turut menjadi tantangan tersendiri bagi masing-masing individu yang menjalani proses kerja-sama antarbudaya (Davidson & Fielden, 2003).

Terkait dinamika kelompok kerja (West, 1996), studi tentang pertemuan antarbudaya dalam kaitannya dengan perilaku organisasi (Adler, 2002) dan komunikasi (Chaney & Martin, 2004), memberikan kontribusi yang cukup signifikan terhadap manajemen pengembangan sumber daya manusia (SDM), khususnya dalam konteks internasional (Harris, 2008). Terkait kepemimpinan di dalam organisasi, dalam konteks ini hubungan *mentoring, coaching, counseling*, maupun *tutoring* atasan kepada bawahan juga disertai dengan tuntutan manajemen SDM yang lebih besar untuk menghargai adanya perbedaan latar belakang budaya antar individu dalam tim kerja untuk optimalisasi potensi dan kinerja masing-

masing individu maupun kelompok (Clutterbuck dalam Davidson & Fielden, 2003). Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat mendukung usaha-usaha lain dalam (1) meningkatkan efektivitas tim kerja dan (2) mendorong pertumbuhan kinerja organisasi, dalam cara-cara yang semakin positif melalui adanya pemahaman antarbudaya, sehingga sistem manajemen organisasi mampu diarahkan pada pencapaian iklim kerja yang kondusif selain mengembangkan kualitas kerja setiap individu maupun kelompok sebagai kontributor di dalam organisasi.

Bila tantangan-tantangan yang sangat mungkin dihadapi oleh individu maupun kelompok dalam proses kerja-sama antarbudaya seperti *culture shock* (Marx, 1999; Chaney & Martin, 2004) dan lingkungan kerja yang kurang kondusif terkait komunikasi (Quick & Tetrick, 2002; Chaney & Martin, 2004) tidak teratasi dengan tepat, maka dampak negatif yang dimulai dari penurunan kesehatan fisik dan *psychological well-being* individu, kepuasan kerja individu maupun kelompok, hingga terhambatnya produktivitas kerja kelompok maupun organisasi (Quick & Tetrick, 2002) dapat terjadi. Tantangan pertemuan antarbudaya ini dalam penelitian serupa tentang *culture standards* disebut sebagai stres akulturatif (Berry dalam Denise, 2009), yang merupakan gejala normal kemunduran kesehatan para pelajar yang melanjutkan studi di luar negeri, baik secara fisiologis maupun psikologis, yang diikuti dengan aspek-aspek sosial lainnya.

Untuk menciptakan pengenalan (*awareness*) masyarakat Indonesia tentang budaya kerja masyarakat China dalam konteks hubungan kerja sama, peneliti melihat keperluan untuk menyajikan suatu *culture standards* (Thomas dalam Schroll-Machl, 2003, hlm. 26-27), yang didefinisikan sebagai "... norma-norma dan nilai-nilai yang digunakan dan diterima secara sosial dan digunakan oleh individu yang tinggal dalam suatu budaya tertentu dalam berperilaku dan menilai perilaku orang lain ...", yang dimiliki orang China dalam konteks kerja sama dengan orang Indonesia. *Culture standards* (Schroll-Machl, 2003) masyarakat China dalam konteks kerja sama dibangun peneliti melalui sudut pandang masyarakat lain yang berinteraksi secara signifikan dengan masyarakat China, dalam hal ini perspektif orang Indonesia. Belum adanya studi yang secara spesifik mengeksplorasi hal ini melalui perspektif orang Indonesia (H. Panggabean, percakapan pribadi, April 2008) menciptakan suatu ketertarikan tersendiri bagi diri peneliti untuk melihat (1) keunikan dan perbedaan manusia dalam kelompok (baca: masyarakat) Indonesia-China sebagai potensi sinergi (Oetzel dalam Frey, 2002) dan (2) pentingnya mengembangkan

pemahaman manusia Indonesia secara individual maupun kelompok tentang pentingnya saling menghargai dan menghormati perbedaan budaya (individu maupun kelompok) dalam proses kerja sama dengan orang China.

Dengan berpegang teguh pada semboyan bangsa "Bhinneka Tunggal Ika", peneliti melihat orang Indonesia yang lahir dan hidup dalam negara multikultural, secara hakiki perlu menyadari adanya pengakuan akan perbedaan manusia dalam kesederajatan baik secara individual maupun kebudayaan (Suparlan dalam Prasetyo, 2009), yang hidup dalam komunitas dengan kebudayaannya masing-masing yang unik (Koentjaraningrat, 2009). Sayangnya, krisis sosial-budaya Indonesia yang tampil dalam berbagai modus disorientasi dan dislokasi di kalangan masyarakat Indonesia, telah mengarahkan Indonesia pada disintegrasi kebudayaan (Koentjaraningrat, 2009). Hal ini menambah tantangan orang Indonesia sebagai individu maupun kelompok dalam usaha menjalin hubungan kerja sama dengan pihak negara lain, selain membuat pihak negara lain juga tidak mudah membina hubungan kerja sama dengan orang Indonesia, individu maupun kelompok.

Berbagai isu di atas mengarahkan peneliti pada perlunya usaha pengembangan relasi sosial yang kokoh dan dinamis dengan pendekatan afektif dan intensif, serta didasarkan atas pola interaksi antarbudaya yang heterogen, untuk menumbuhkan pengertian dan melaksanakan perubahan budaya yang tercermin pada wujud bahasa dan perilaku (Ngonde, Cama, & Tanumiharja, 2002), agar mampu membentuk pemahaman bersama antar berbagai pihak yang melangsungkan hubungan kerja sama, sehingga tercapai kualitas hubungan kerja sama yang optimal. Pada tahap ini, peneliti melihat kompetensi antarbudaya menjadi prasyarat bagi masyarakat Indonesia yang mencoba dan berusaha untuk membangun, membina, dan mengembangkan hubungan kerja sama dengan sesama orang Indonesia, apalagi dengan pihak negara luar, dalam hal ini masyarakat China. Kemampuan untuk menjalani proses komunikasi yang berhasil dengan orang yang berasal dari budaya yang berbeda ini memerlukan daya tangkap dan pemahaman diri tentang konsep-konsep spesifik yang dimiliki diri terkait persepsi, proses berpikir, perasaan, dan tindakan diri, dalam berinteraksi dengan orang yang berasal dari budaya yang berbeda.

Studi yang dilakukan peneliti dengan pendekatan kualitatif (Patton, 2002) untuk menggali *critical incidents* dalam situasi pertemuan antarbudaya (Schroll-Machl, 2003) melalui berbagai sesi

wawancara (Stewart & Cash, 2000) antara peneliti dengan beberapa orang Indonesia yang memiliki pengalaman bekerja sama dengan orang China, yang ketika berpartisipasi dalam penelitian telah berada dalam *recovery phase* terkait penyesuaian dengan budaya lain (Global Health University, 2000), didasarkan pada pemahaman bahwa untuk belajar memahami budaya orang lain terlebih dahulu diperlukan pemahaman manusia tentang budaya pribadi yang memerlukan proses penghayatan yang bersifat pribadi (Tjo, 2005). Setelah itu, pemahaman manusia tentang budaya orang lain memerlukan (1) proses interaksi yang signifikan dengan orang yang berasal dari budaya lain dan (2) proses penyesuaian diri yang berhasil (Global Health University, 2000). Peneliti sendiri menyadari pentingnya memisahkan diri dari kerangka budaya yang biasa digunakan peneliti dalam kehidupan sehari-hari ketika melakukan analisis data penelitian demi pencapaian tujuan penelitian (Global Health University, 2000; Mowitt dalam Bowman, 2003), namun tetap berada dalam kerangka budaya pribadi ketika melakukan diskusi dan memberikan saran bagi pengembangan hubungan kerja sama antarbudaya, dalam hal ini Indonesia-China, dengan tetap berfokus bahwa studi budaya merupakan suatu disiplin ilmu, dan bukan autobiografi (Mowitt dalam Bowman, 2003).

Penelitian ini dimaksudkan sebagai salah satu usaha antisipatif peneliti sebagai orang Indonesia dalam memperkecil dampak negatif pertemuan antarbudaya kelompok kerja Indonesia-China. Tujuan penelitian adalah untuk menggambarkan *culture standards* China melalui perspektif orang Indonesia dalam kelompok kerja Indonesia-China.

Masalah Penelitian. Bagaimana gambaran *culture standards* China melalui perspektif orang Indonesia dalam kelompok kerja Indonesia-China?

METODE

Responden Penelitian. Responden penelitian adalah kelompok kerja Indonesia berusia dewasa muda, 20–40 tahun (Papalia, Olds, & Feldman, 2001) yang sedang dan/atau pernah memiliki pengalaman tim kerja/kerja sama dalam konteks pertemuan antarbudaya Indonesia-China, baik melalui hubungan atasan-bawahan, rekan kerja, maupun bisnis/dagang, yang interaksinya bisa terjadi di Indonesia, China, maupun negara lainnya. Sampel penelitian dipilih menurut *criterion sampling* (Patton, 2002) dengan mengambil kasus-kasus yang memenuhi kriteria subjek penelitian di atas untuk memberikan informasi

data penelitian yang kaya menyangkut tujuan penelitian.

Dalam pendekatan kualitatif tidak ada batasan jumlah sampel tertentu (Patton, 2002), namun peneliti mengusahakan sampel penelitian yang variatif terkait konteks pertemuan antarbudaya Indonesia-China hingga jumlah *critical incidents* yang dikumpulkan telah memenuhi batasan minimal 30. Sampel dalam pengumpulan data *culture standards* China merupakan individu yang telah berada pada *recovery phase* terkait penyesuaian dengan budaya lain (Global Health University, 2000), sehingga mampu digali pula *coping strategies* yang mereka miliki/gunakan dalam konteks pertemuan antarbudaya.

Prosedur penelitian. Dalam mendefinisikan *culture standards* China, peneliti menggunakan teknik pengumpulan dan unit analisis data yang disebut *critical incidents* (Thomas dalam Schroll-Machl, 2003), yaitu berbagai situasi atau peristiwa "kritis" pertemuan antarbudaya dalam konteks kerja Indonesia-China yang dianggap menyulitkan dan menimbulkan permasalahan dengan salah satu atau kedua pihak yang terlibat dalam proses sosialisasi secara *taken for granted* berperilaku dengan mengacu pada *culture standards* yang dimilikinya (Schroll-Machl, 2003). Dengan adanya situasi masing-masing kelompok kerja Indonesia-China memandang berbagai hal dalam cara-cara yang sangat berbeda/kontras satu sama lain, sangat mungkin muncul pola-pola perilaku yang tidak diharapkan, tidak bisa dipahami, mengganggu maupun menyinggung perasaan, atau bahkan mengancam dari perspektif budaya orang lain (Schroll-Machl, 2003).

Peneliti mencoba menggali situasi-situasi "kritis" tersebut secara mendalam melalui pendekatan kualitatif (Patton, 2002) menggunakan metode wawancara melalui berbagai pertanyaan terbuka (*in-depth, open-ended interviews*).

Sebelum memulai sesi wawancara, setiap partisipan yang menyetujui keikut-sertaannya menanda-tangani *informed consent*. Pelaksanaan wawancara ada yang dilakukan secara tatap-muka maupun melalui telepon, *chatting* dan *e-mail*, mengingat partisipan ada yang berada di luar kota maupun luar negeri, serta memiliki keterbatasan waktu untuk berpartisipasi dalam penelitian ini. Peneliti menyadari wawancara melalui telepon, *chatting* dan *e-mail* memiliki keterbatasan bagi peneliti untuk mengamati secara langsung/tatap-muka berbagai perilaku nonverbal yang muncul saat partisipan menceritakan pengalaman, persepsi, pendapat, perasaan, dan pengetahuan yang dimilikinya

tentang situasi-situasi tersebut, sementara melalui *e-mail* ada pula keterbatasan bagi peneliti maupun partisipan untuk melakukan *probing* atau mengklarifikasikan pertanyaan dan jawaban secara langsung (ada jeda waktu dalam tanya jawab).

Jumlah *critical incidents* yang perlu diperoleh dalam penelitian kualitatif sangat variatif, bergantung pada tujuan penelitian, alokasi dana dan waktu, maupun sumber daya manusia yang menjalankannya, yang ditujukan untuk mencakup seluruh isi domain yang hendak digali, bukan untuk menghasilkan suatu generalisasi menurut statistik (Flanagan dalam Radford, 2006). Meskipun diketahui demikian, dalam penelitian ini target minimum jumlah *critical incidents* yang dikumpulkan adalah sedikitnya 30, mengikuti standar pendekatan kuantitatif untuk perolehan data melalui sampel yang cukup mewakili populasi penelitian (Crocker & Algina, 1986).

Pengumpulan data penelitian *culture standards* China dilakukan menurut langkah-langkah sebagai berikut: 1) penandatanganan *informed consent* oleh partisipan penelitian, 2) pencatatan *critical incidents* dan "interpretasi-interpretasi subjektif" sampel penelitian atas perilaku orang-orang China dalam berbagai situasi yang digambarkan, 3) pemilihan dan perbaikan bahasa yang digunakan dalam tampilan *critical incidents*, 4) analisis *critical incidents* oleh orang Indonesia (dalam hal ini peneliti), 5) analisis *critical incidents* oleh *bicultural experts* (terkait alasan berperilaku orang China, saran-saran terkait reaksi yang adekuat secara budaya, latar-belakang budaya yang spesifik terkait perilaku orang China, sumber literatur yang relevan), 6) *content analysis* atas hasil analisis *experts* (Mayring, 1997), 7) identifikasi dan penamaan *culture standards* China, 8) menghubungkan *culture standards* China dalam suatu struktur yang lebih menyeluruh, dan 9) menjelaskan latar belakang historis dari *culture standards* China (Thomas, tanpa tahun, a).

Bicultural experts dalam penelitian ini adalah Bapak Dr. Hora Tjitra (orang Indonesia yang lama tinggal di China) dan Ibu Diao Ai Lien, S.H., Ph.D. (orang Indonesia beretnis Tionghoa di Indonesia) yang merupakan tenaga pengajar di tingkat universitas dan memiliki pengalaman penelitian di bidang industri dan organisasi maupun sosial kemasyarakatan yang berkaitan dengan kedua budaya, Indonesia dan China.

Analisis *critical incidents* dilakukan setelah peneliti memiliki pengetahuan mendasar tentang budaya China dan metode *culture standards* dan penelitian umum melalui studi literatur. Langkah-langkah analisis peneliti antara lain sebagai berikut: 1) menarik karakteristik-karakteristik perilaku yang relevan dalam setiap situasi, 2) menggabungkan

situasi-situasi yang menunjukkan perilaku yang sama atau serupa, 3) memeriksa apakah atribut-atribut budaya yang adekuat sudah sesuai untuk digabungkan, 4) menamakan setiap kelompok/kategori, 5) membandingkan klasifikasi hasil penelitian dengan literatur lain, serta 6) finalisasi klasifikasi *culture standards* (Thomas, tanpa tahun, b).

Selain itu, peneliti memperhatikan pula apakah isu perbedaan yang muncul dalam *critical incidents* disebabkan oleh : 1) perbedaan individual, 2) perbedaan karakteristik pekerjaan (misalnya antara atasan-bawahan), atau 3) tumpang-tindih budaya Indonesia-China yang menjadi fokus dalam penelitian ini.

dapat dilihat pada Tabel 1. Subjek penelitian merupakan orang Indonesia yang memiliki pengalaman bekerja sama dengan orang China, sekurang-kurangnya selama tujuh bulan, baik dalam konteks hubungan (1) rekan kerja atau atasan orang China-bawahan orang Indonesia dalam suatu perusahaan multinasional China yang berdomisili di Indonesia, China maupun luar Indonesia/China, (2) rekan bisnis antara pembeli orang Indonesia (wiraswasta) yang berdomisili di Indonesia dengan penjual orang China (wiraswasta dan/atau perusahaan manufaktur) yang berdomisili di China.

Tabel 1. Gambaran Umum Subjek Penelitian

Aspek	Subjek 1	Subjek 2	Subjek 3	Subjek 4	Subjek 5
Nama (inisial)	MC	YK	E	IP	THM
Usia	25	20	25	25	25
Jenis Kelamin	Wanita	Pria	Pria	Wanita	Pria
Tempat Tinggal	Jakarta	Jakarta	Bandung	Jakarta	Jakarta
Bentuk kerja-sama dengan orang China	Bekerja di perusahaan Multinasional China di Jakarta	Bekerja di perusahaan multinasional (Norwegia, dan China) di Beijing, China	Berdagang langsung di China (impor barang) atau kontak dari Bandung	Bekerja di perusahaan Multinasional China di Jakarta	Bekerja di perusahaan Multinasional China di Jakarta
Sarana kontak dengan orang China	Tatap-muka, telepon, <i>chatting</i> , <i>e-mail</i> , surat, faks	Tatap-muka, telepon, <i>chatting</i> , <i>e-mail</i> ,	Tatap-muka, telepon, <i>e-mail</i> , SMS	Tatap-muka, telepon, <i>chatting</i> , <i>e-mail</i> , SMS, <i>whatsapp</i>	Tatap-muka, telepon, <i>chatting</i> , <i>e-mail</i>
Frekuensi Kontak (hari/minggu)	5	5	6	5	6
Lama kerja-sama	4 tahun	9 bulan	7 tahun	2 tahun	8 bulan

Usaha untuk meningkatkan kredibilitas penelitian terkait *culture standards* China melalui perspektif orang Indonesia dilakukan oleh peneliti melalui berbagai validasi oleh berbagai *experts* (Brinkerhoff, 1989; Patton, 2002; Landis, Bennett, & Bennett, 2004). Hasil penelitian ini masih bisa dimodifikasi melalui hasil penelitian lainnya pada masa yang akan datang melalui penambahan dan analisis *critical incidents* lain.

HASIL

Gambaran Umum Subjek Penelitian. Subjek dalam penelitian ini terdiri dari lima orang, seperti yang

1. MC – Ketika MC baru saja lulus sekolah menengah (SMU), ia dituntut untuk bekerja oleh kakak perempuannya dan orangtuanya. Sambil kuliah malam, MC kemudian bekerja sebagai seorang sekretaris sekaligus penterjemah di sebuah perusahaan multinasional China yang bergerak di bidang pemotongan kayu, yang direktornya adalah orang China dan merupakan rekan bisnis kakak perempuan MC. Pengalaman kerja MC di perusahaan tersebut seluruhnya adalah empat tahun (2002-2006). Perusahaan yang berdomisili di Jakarta, merupakan kantor cabang, yang bertempat di sebuah rumah tempat tinggal di sebuah kompleks perumahan. Selain karyawan lapangan dan pembantu rumah-tangga,

karyawan lain di kantor cabang tersebut adalah empat orang China.

Setengah tahun pertama bekerja, MC merasa tertekan. Selain karena keterbatasan bahasa Mandarin yang masih berada di bawah standar sebagai seorang penterjemah, ia memang belum memiliki pengalaman bekerja, termasuk untuk menulis surat maupun menggunakan mesin faksimile. Meskipun bukan hal mudah bagi MC untuk beradaptasi dengan kebiasaan-kebiasaan orang China, namun ia merasa termotivasi untuk terus maju dan harus cepat bisa mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, terlebih dengan adanya pengertian dan tuntutan yang tidak terlalu tinggi dari direktur China terhadap dirinya, terkait pengalaman kerjanya yang sangat sedikit. Ia mencoba untuk mengamati kebiasaan-kebiasaan orang China dan kosakata Mandarin yang sering digunakan dalam konteks bisnis perkayuan.

Memasuki tahun kedua, MC sudah sangat terbiasa dengan bahasa Mandarin, meskipun begitu ia terus-menerus mempelajari berbagai kosakata baru yang belum pernah didengar sebelumnya. Kantor tempat MC bekerja kemudian berpindah ke sebuah apartemen. Ketika itu, dengan menurunnya aktivitas bisnis, tiga orang karyawan China kembali ke negaranya, sementara kerja MC kemudian menjadi serabutan bersama dengan satu karyawan China lain, yang setengah tahun kemudian juga kembali ke China. Ketika itu, kontak perusahaan tempat MC bekerja dengan perusahaan-perusahaan lain dari kecil hingga besar ditangani oleh MC seorang diri. Dengan sudah terbiasa dengan pekerjaannya, ia tidak merasakan adanya kesulitan yang berarti, namun lama-kelamaan merasakan ketidakpuasan kerja dengan segala pekerjaan yang menumpuk pada dirinya seorang diri.

Memasuki tahun ketiga, kantor tempat MC bekerja berpindah lagi ke sebuah rumah tinggal di kompleks perumahan lain, dengan pemikiran direktur China bahwa investasi bisnis akan membaik, sekaligus untuk mengangkat nama perusahaan. Ketika itu, MC mulai merasakan adanya ketidaknyamanan kerja dengan banyaknya konflik yang terjadi. Menurut MC, hal ini terjadi sejalan dengan dirinya yang sudah memiliki pengalaman dibandingkan dengan ketika masa awal beradaptasi, sehingga MC mulai memiliki pandangan-pandangan sendiri dan mulai berani menyampaikan pendapat-pendapatnya kepada rekan-rekannya sesuai dengan apa yang ia ketahui. Bagi MC, hal ini lebih berkaitan dengan pekerjaannya sebagai seorang penterjemah antara orang Indonesia dengan rekan kerja China dan antara rekan bisnis orang Indonesia dengan direktur China, khususnya dalam hal bernegosiasi dan ia berada di posisi tengah, namun tidak bisa mencapai solusi, sementara di sisi

lain tidak ada permasalahan terkait pekerjaannya sebagai seorang sekretaris.

2. YK—Tanpa melakukan persiapan khusus sebelum berangkat ke China, YK yang semula bertujuan mempelajari bahasa Mandarin selama empat bulan sejak Agustus 2006 di sebuah *college*, pada akhirnya bekerja sebagai *copywriter* selama sembilan bulan (November 2006–Juli 2007) di sebuah perusahaan multinasional China yang bergerak di bidang *private social network* (melalui media internet), dengan domisili di Beijing, China. Saat itu, perusahaan tersebut sedang mencari tenaga kerja dan YK mendapatkan penawaran dari salah seorang temannya di *college* (berinisial S), yang telah bekerja sebagai fotografer di perusahaan tersebut selama satu bulan. Saat awal bekerja, YK mengikuti kelas Mandarin jam delapan pagi hingga dua belas siang; selanjutnya, bekerja di perusahaan tersebut dengan jam kerja yang fleksibel, dengan ketentuan bahwa tugas-tugas pekerjaan YK diselesaikan sesuai dengan batas waktu yang telah diberikan oleh atasannya.

Ketika itu, YK (berusia 18 tahun) memiliki tiga orang atasan: (1) *Chief Executive Officer (CEO)*, berinisial WY, pria China, berusia 26 tahun; (2) *Chief Financial Officer (CFO)*, berinisial S, wanita China, berusia 27 tahun; dan (3) *Chief Operational Officer (COO)*, berinisial AF, pria Norwegia, berusia 22 tahun, serta merupakan atasan langsung YK. Ketiganya merupakan teman kuliah ketika menjalani studi di Swedia. Selain mereka bertiga, YK juga sering berinteraksi dengan dua orang rekan kerja lainnya (W, *Information Technology Staff*, pria China, berusia 24 tahun; S, fotografer, pria Swedia, berusia 23 tahun), dan seorang bawahan (berinisial XJ, penterjemah, wanita China, berusia 21 tahun, yang bekerja tetap jam sembilan pagi hingga lima sore).

Perusahaan multinasional China tersebut berdiri pada tahun 2006, yang berawal dari enam orang karyawan tetap (termasuk YK) ditambah dengan enam orang kamertawan dan empat orang fotografer paruh-waktu. Kini, perusahaan tersebut sudah memiliki jumlah karyawan di atas seratus orang, serta memiliki berbagai cabang di wilayah China dan terus berkembang.

3. E—Sejak tahun 2002 hingga sekarang, menjalin hubungan kerja sama dengan pedagang/eksportir/pabrik China (khususnya di Guangzhou, Xia Men) sebagai wiraswasta yang bergerak di bidang distribusi dengan produk material interior bangunan dalam bentuk barang jadi, misalnya berupa engsel pintu, gembok, *slot* 'lemesan' (barang-barang kecil), dan sebagainya, yang jenisnya mencapai 1.000 macam. Perusahaan E merupakan perusahaan keluarga yang

diturunkan dari ayahnya, yang didirikan oleh kakek E sejak tahun 1943. Saat ini, E menangani perusahaan tersebut tanpa campur tangan ayahnya, dan sejauh ini menjalin hubungan kerja sama dengan delapan pabrik di China. Jumlah karyawan E saat ini adalah 25 orang.

Perusahaan B berdomisili di Bandung, yang melibatkan aktivitas impor dari China, dan distribusi grosiran maupun eceran ke toko-toko, khususnya di wilayah Jawa Barat. E menganggap hubungan kerja sama dengan orang China lebih bersifat hubungan pertemanan. Bila sepenuhnya bersifat bisnis, menurut E, rekan bisnis yang menjalin kerja sama dengan orang China akan mengalami penipuan. Mengantisipasi hal ini, E melakukan pengumpulan informasi sebelum menjalin hubungan kerja sama dengan orang China, serta menggunakan fungsi mediator orang Indonesia yang sudah lama tinggal di China, yang bertugas mengatur pembelian, memeriksa barang-barang yang telah dibeli dan akan dikirimkan kepadanya, serta pengiriman melalui *containers* (truk-truk berukuran besar). Hal ini dinilai efektif oleh E.

Ketika berada di Bandung, hubungan dilakukan melalui *e-mail* atau SMS (*short message service*), baik dalam hal pembelian yang dilakukan E maupun orang China yang menghubungi untuk menawarkan pemesanan, menanyakan kabar, ataupun alasan sudah lama E tidak melakukan pembelian. Biasanya pabrik akan membuat barang sesuai dengan desain yang dipesan oleh E. Pada masa krisis global, meskipun harga barang di China mengalami penurunan, namun E menilai harga bea cukai dan surat-surat impor di Indonesia meningkat, sehingga untuk sementara waktu E menghentikan *PO* (*purchasing order*).

4. IP – Selama satu tahun (Mei 2007–Mei 2008), IP bekerja di sebuah perusahaan multinasional China yang bergerak di bidang *multilevel marketing*, sementara sejak bulan Mei 2008–sekarang IP bekerja di perusahaan multinasional China lain yang bergerak dalam bidang telekomunikasi. Di kedua perusahaan, IP bekerja sebagai *human resources (HR) executive* yang bertugas menangani hal-hal yang berkaitan dengan *expatriates* China, sehingga hubungan kerja sama melibatkan interaksi yang intens dengan orang China. Di perusahaan pertama, IP bekerja di *regional office*, sementara di perusahaan kedua di *sub-regional office*, yang keduanya berdomisili di Jakarta. Kedua atasan IP di kedua perusahaan berkedudukan sebagai *HRD Director* (pria). Melalui iklan lowongan pekerjaan, IP memilih bekerja di perusahaan China karena menyadari kelebihannya untuk berkomunikasi dalam bahasa Mandarin, meskipun sebelumnya sempat mencoba bekerja di

perusahaan lokal. IP mengakui bahwa sebelum bekerja di kedua perusahaan, ia tidak melakukan persiapan khusus tertentu.

Di perusahaan pertama, IP bertugas melakukan *salary checking* bagi seluruh karyawan lokal maupun *expatriates* (semua level) di wilayah Asia Pasifik, yaitu Indonesia, Hong Kong, Taiwan, Vietnam, dan India. Di Vietnam dan India dibagi lagi menjadi berbagai kantor cabang. Ketika itu, jumlah karyawan perusahaan pertama ketika itu sekitar 1.200 orang. IP juga bertanggung jawab terhadap *performance appraisal* seluruh karyawan yang diadakan secara reguler (*quarterly*, *half yearly*, dan *yearly*), rutinitas yang membuat IP jenuh dengan pekerjaan tersebut.

Selain itu, penilaian pribadi IP tentang atasannya yang dianggap kurang kompeten (juga dinilai demikian oleh rekan-rekan kerja lainnya) telah membuat IP akhirnya mencari pekerjaan lain. Atasan IP ketika itu berasal dari Malaysia, yang sudah berusia 60 tahun dan pelupa, misalnya untuk satu dokumen yang sama IP diminta untuk mencetak 10 kali dengan atasan IP bersikeras bahwa IP belum mencetak untuknya ketika meminta yang ke-10 tersebut, serta menelepon IP tengah malam untuk menanyakan hal tertentu karena dirinya melupakan suatu hal. Meskipun begitu, IP merasa suasana kerja lebih nyaman di perusahaan pertama (bebas menggunakan internet) daripada di perusahaan kedua (hanya menggunakan intranet).

Di perusahaan kedua, IP khusus menangani *expatriates* China di wilayah Asia Pasifik bagian selatan (Indonesia, Malaysia, Singapura, Australia, dan Bangladesh), bekerja sama dengan *HR executives* yang menangani karyawan lokal. IP bertanggung jawab langsung kepada atasannya (orang China, berusia lima tahun di atas IP) terkait tugas-tugas yang berhubungan dengan (1) *leave-attendance* 'absensi' *expatriates* China, sehingga *expatriates* China perlu menghubungi IP setiap kali mereka memerlukan informasi yang berkaitan dengan jatah cuti ataupun meminta cuti, (2) *performance review* untuk karyawan yang telah bekerja tiga bulan dan perpanjangan kontrak kerja, (3) mutasi dan pengunduran diri karyawan, serta (4) *allowance* karyawan.

5. TMH – TMH bekerja di perusahaan multinasional China yang bergerak di bidang *multilevel marketing* selama tujuh bulan (Desember 2007–Agustus 2008) sebagai *marketing analyst*; sama dengan tempat bekerja responden penelitian ini lainnya, IP, di perusahaan pertama, yang berdomisili di Jakarta. IP merupakan rekan yang menginformasikan bahwa sedang ada lowongan pekerjaan, sehingga TMH mengirimkan surat lamaran dan mengajukan aplikasi

sebagai karyawan di perusahaan tersebut. Ruang lingkup pekerjaan TMH meliputi promosi produk, menangani keluhan pelanggan, mengadakan acara-acara kantor, menyelenggarakan pelatihan *product knowledge*, membina hubungan dengan distributor dan pemasok, serta melakukan kontak dengan kantor pusat di China maupun kantor cabang, termasuk menjalankan pekerjaan dinas ke luar kota.

TMH memiliki atasan pria China (*senior marketing manager* untuk wilayah Asia Pasifik, berusia 40-an), serta dua orang rekan China untuk wilayah Jakarta (*junior manager*, pria berusia 25 tahun dan *finance manager*, wanita berusia 30 tahun) yang sering berinteraksi dalam melakukan tugas pekerjaan sehari-hari, seperti memeriksa stok opname gudang, menyelenggarakan acara-acara, menangani hal-hal yang berkaitan dengan dana promosi. Pada awalnya TMH bekerja langsung di bawah *senior marketing manager*, baru kemudian *junior manager* khusus untuk wilayah Jakarta datang dari China dan ditempatkan di atas jabatan TMH, di bawah *senior marketing manager*. Setelah ada karyawan baru (orang Indonesia), TMH dipindah-tugaskan menangani wilayah ASPAC (Asia Pasifik) dan membantu untuk wilayah Jakarta.

Suasana kerja di perusahaan tersebut bagi TMH cukup menarik, namun dirasakan tidak memiliki kebebasan berkreasikan dan terlalu dikendalikan. Selain itu, dirasakan pula oleh TMH bahwa orang China tidak mau memahami budaya Indonesia, serta kurang memiliki struktur organisasi dan *job description* yang jelas bagi karyawannya, kurang memperhatikan kesejahteraan karyawan, serta tidak adanya kesempatan untuk mengembangkan diri. Berbagai isu ketidakpuasan kerja tersebut menyebabkan TMH mengundurkan diri dan pindah bekerja di perusahaan Indonesia. Saat ini, TMH bekerja di perusahaan multinasional Indonesia dengan suasana kerja yang lebih bebas, *job description* yang jelas, serta memiliki kesempatan untuk berkembang dibandingkan ketika bekerja di perusahaan sebelumnya.

Hasil Analisis Critical Incidents. Dari pengumpulan data, diperoleh *critical incidents* sebanyak 39. Melalui analisis, peneliti mengkategorisasikan sepuluh *culture standards* China dan melakukan pembahasan sebagai berikut:

1. National Pride atau Patriotism: suatu perasaan bangga orang China terhadap negaranya (Wang dalam Kulich & Prosser, 2007; Dillon, 2009) ketika menganggap negaranya sebagai negara yang "terbaik" dibandingkan dengan negara lainnya, yang diinterpretasikan oleh orang Indonesia sebagai suatu bentuk rasa cinta tanah air, yang adakalanya

berlebihan dan memunculkan suatu resistansi (baca: ketahanan) yang tinggi terhadap perubahan perilaku atau usaha untuk beradaptasi dengan budaya Indonesia.

"Orang China itu suka berlaku arogan. Mungkin karena mereka berpikir saya bukan orang pribumi [keturunan Tionghoa], sehingga mereka [orang China] sangat sering menceritakan kepada saya bahwa orang pribumi [orang Indonesia] itu tidak bekerja keras, malasnya minta ampun, dan masih banyak lagi. Akibatnya, mereka terkadang suka terlalu meremehkan orang Indonesia sekali. Mereka selalu saja membandingkan negara Indonesia dengan negara mereka sendiri, dan rasa nasionalisme mereka kuat sekali terhadap negara. Jadi dalam setiap pembicaraan apapun, China selalu nomor satu dalam segala hal. Bukan cuma negara Indonesia yang direndahkan, terkadang negara lain juga dianggap remeh oleh mereka ..." (MC, 7)

"Secara umum, orang China sangat menjaga citra negaranya, termasuk pemerintah China yang tidak mau orang China mendapatkan informasi dari manapun yang dapat mempengaruhi *mind set* orang China menjadi buruk tentang negara China ... Di perusahaan tempat saya bekerja tentunya berlaku hal yang sama. Bahkan, ketika saya masih di Beijing, informasi menyangkut terjadinya banjir Xia Men (daerah Selatan) tidak ada di saluran televisi lokal. Saya baru tahu tentang banjir yang sedang terjadi ketika mama saya menelepon dari Indonesia. Heran ga sih? Akhirnya, ketika sedang bekerja, saya *browsing* sana-sini untuk mendapatkan informasi melalui *website anonymouse*. Di China orang harus menggunakan *website mirror* untuk membaca berita, bahkan yang menyangkut negaranya sendiri." (YK, 18)

Menurut Dillon (2009), orang China dimotivasi oleh perasaan bangga terhadap negaranya (*national pride*) atau semangat cinta tanah air (*patriotism*) dengan pemahaman mereka bahwa China yang kuat dan terintegrasi merupakan satu-satunya cara untuk mencegah pengulangan masa penghinaan terhadap negaranya dahulu, terkait adanya paham terdahulu yang menganjurkan pembagian negara China atas bagian-bagian yang berotonomi penuh mengenai usaha urusan dalam negeri (*federalism*) atau paham/gerakan untuk memisahkan diri dari China (*separatism*), dan sebagian di antaranya bermula dari hubungan perdagangan dengan negara asing. Hal ini juga bisa dipahami oleh E yang berdagang dengan orang China:

"... Istilahnya, dulu orang China diinjak, sehingga tidak mau lagi merasakan hal yang sama." (E, 19)

Selain itu, orang China juga berusaha menjaga

'muka' sendiri (*face saving*) dengan menampilkan dan/atau meningkatkan diri atau orang China sebagai "baik menurut standar tujuan, harapan dan keberhasilan umum yang ditentukan secara eksternal oleh masyarakat" (Hwang et al.; Heslin dalam Lau, Shauffer, & Au, 2007; Tsang, 2007), yang diinterpretasikan oleh orang Indonesia sebagai cara orang China untuk menjaga dan meningkatkan citra diri mereka agar pihak lain (orang China maupun orang dari budaya lain) mau menjalin hubungan bisnis dengan mereka.

Nilai *national pride* atau *patriotism* pun muncul dalam dimensi ICS China, *ethno-identification*, yakni orang China menggunakan budaya sendiri sebagai parameter untuk menilai budaya-budaya lainnya, disertai dengan usaha untuk mempertahankan citra dari budaya sendiri dan penekanan pada kebanggaan nasional (Tjitra, 2007). Hal ini tampak jelas dalam politik isolasi diri pemerintahan China, seperti pembangunan tembok besar China pada masa lampau maupun seleksi ketat akses negara lain dengan China (Hofer & Ebel, 2007).

2. Mianzi atau Face: suatu bentuk usaha orang China memberi orang lain 'muka' (*saving face*) (Brunner & Wang dalam Gebauer & Zedtwitz, 2007; Smith & Jones, 2007), yang diinterpretasikan oleh orang Indonesia sebagai suatu sikap menerima atau toleransi terhadap orang Indonesia bila melakukan kesalahan terkait pekerjaannya, khususnya bila orang Indonesia tersebut berusia lebih muda dan dianggap memiliki pengalaman yang lebih sedikit dibandingkan dengan orang China.

"... Ketika itu [sewaktu masih bekerja], setiap kali saya melakukan kesalahan, apapun, saya tidak pernah dimarahi sampai bagaimana [secara berlebihan]. Mungkin dia berpikir bahwa saya memang masih belum memiliki pengalaman, sehingga percuma dia mengharapkan terlalu banyak dari diri saya untuk bisa melakukan semuanya. Bayangkan, saya pernah salah menterjemahkan arti sehingga terjadi kesalah-pahaman, tetapi tetap saja seperti itu [kesalahan menterjemahkan] dianggap tidak terjadi. Ada kalanya saat menterjemahkan sesuatu pun, kalau sudah tidak bisa, saya hanya diam dan mengatakan saya tidak tahu, bos saya pun hanya bisa pasrah dan menerima. Kadangkala kebaikan dia membuat saya malah merasa *guilty* ... Masalahnya, dulu pernah juga saya salah membuat dokumen yang membuat perusahaan bos saya rugi ribuan dolar." (MC, 1)

"...when I messed-up with Zara (one of my company sponsor). At that time I knew it's not fully my mistake, but still I let it happened. Saat itu,

dengan uang perusahaan, atasan saya (COO, pria Norwegia) akan membelikan pakaian untuk HL di Zara sebagai *gift*. Tanpa mendiskusikan dengan atasan saya lainnya [orang China: WY, CEO dan S, CFO], COO membelikan saya satu set pakaian seharga di atas lima juta rupiah untuk dikenakan dalam acara kantor. Hal ini sempat menimbulkan intrik di kantor dan saya hanya diam ketika itu. Namun, atasan lainnya menyalahkan COO saya dan bukan saya. Sebaliknya, mereka mengatakan, '*He's young, can't make a good decision, we should take care of him. It's not YK's authority to give him (COO) warning.*' ..." (YK, 14)

Orang China juga berusaha untuk menjaga dan meningkatkan 'muka' (*face*) melalui pengejaran reputasi (status dan moral), penghargaan, dan status (Gebauer & Zedtwitz, 2007; Smith & Jones, 2007). Namun, bagi orang China, lebih penting lagi untuk memberi orang lain 'muka' (Brunner & Wang dalam Gebauer & Zedtwitz, 2007; Smith & Jones, 2007), seperti memberikan bantuan atau "hadiah", yang dikenal dengan sebutan *renqing* (Smith & Jones, 2007), yang biasanya oleh orang China dianggap juga sebagai investasi pribadi (Styles & Ambler, Fan dalam Pressey & Xin, 2007) dalam membina hubungan baik dengan orang lain.

Pentingnya menjaga *mianzi* atau *face* bagi orang China bisa dipahami melalui konteks historis bangsa China, yang dianggap oleh mereka sebagai suatu bentuk penghinaan (Dillon, 2009). Namun, orang China juga menekankan nilai *mianzi* atau *face* kepada orang lain dengan adanya pengaruh yang kuat dari nilai-nilai dasar paham Konfusianisme, dalam hal ini terkait pentingnya mengutamakan manusia (*ren*) (Kulich & Prosser, 2007) dan harga diri (*a sense of shame*) (Hofstede & Bond dalam Tsang, 2007).

3. Customs: tradisi atau suatu tata cara berperilaku sehari-hari orang China yang dianggap hal yang umum dan praktis oleh orang China termasuk dalam konteks kerja, khususnya dalam hal menjamu tamu atau rekan bisnis, melakukan tawar-menawar, mengenakan pakaian kerja, tidur/beristirahat di tempat kerja, menggunakan jasa penterjemah, hingga peran atasan terhadap bawahan yang khas sebagai mentor, yang diinterpretasikan oleh orang Indonesia sebagai hal-hal yang tidak umum, namun perlu untuk diikuti/dipahami oleh orang lain (khususnya di luar China) bila hendak melang-sungkan hubungan kerja sama yang berhasil dengan orang China. Hal ini berkaitan dengan pragmatisme dari bangsa China (Tjitra, 2005).

"The way they conduct business meeting is something that I consider bizarre. When normal business meeting as I know it is being conducted

in a meeting room, Chinese people enjoy business meeting in private VIP room in clubs or restaurants with alcohol and prostitutes involved. Sometimes even a business deal were made because someone can drink more alcohol than the other one (literally, the winner of the drinking contest got the contract!). Surely you can easily say that this is entertaining the client, but the contract was signed inside the room, while the person signing it was highly intoxicated with a prostitute sitting on her lap. Ketika itu, saya ikut saja tepuk-tangan bila ada yang berhasil menghabiskan minuman yang dijadikan taruhan. Biasa saya hanya bertugas menemani dan mencoba menyerap segala informasi menyangkut perilaku orang China. Business deal as I know it, was supposed to be done when you're sober, but it was different, obviously, in China. Normal business meeting should be serious." (YK, 11)

"Pada saat rekan China mengundang makan, sebagai tamu harus mengetahui peraturan orang China ... Meja makan biasanya melingkar dengan 'ketua' dan 'wakil' rekan China saling berhadapan, sedangkan para tamu duduk di kursi lain di sekeliling meja. Sebagai tuan rumah, orang China selalu memesan makanan dan minuman dalam jumlah yang banyak. Walaupun mereka biasanya berbicara kasar, namun tamu tidak diperbolehkan untuk membayar ... Bila ditawarkan rokok atau minuman arak putih dengan kadar alkohol 70%, tamu tetap harus menerimanya agar tidak menyinggung tuan rumah, karena orang China sangat mementingkan "mianzi" (jaga muka). Dengan orang China, tamu benar-benar dianggap sebagai raja ..." (E, 22)

Perilaku-perilaku bisnis orang China semacam ini sekaligus menunjukkan adanya tumpang-tindih atau tidak adanya pemisahan antara kehidupan bisnis dan personal sehari-hari (Tsang, 2007), yang oleh Adler (2002) disebut dengan *diffused cultures* yang memfokuskan pada rentang perilaku yang luas, baik dalam kehidupan pribadi maupun profesional (berlawanan dengan *specific cultures* yang hanya memfokuskan pada perilaku di tempat kerja). Seperti juga perilaku "memomong" atasan yang dialami oleh MC dan YK sebagai seorang bawahan:

"... Tetapi di atas semua ini [segala kesalahan yang saya lakukan], dia juga berusaha mengajar, sehingga ke depannya dia berharap saya tidak akan melakukan kesalahan lagi. Pada saat melakukan kesalahan, tentunya saya hanya bisa minta maaf saja dan berusaha mengerti saat dia menjelaskan bagian yang salah dan seharusnya bagaimana ..." (MC, 1)

Konsep *ren*, yang penting dalam budaya orang China (Tsang, 2007), yaitu cinta kepada sesama

manusia yang tercermin dalam kemurahan hati, memperlakukan setiap orang dengan baik, yang bersumber dari moral dan kemampuan yang diperoleh melalui pendidikan, menjadi dasar dalam menempatkan kepentingan manusia di atas segalanya (*putting people first*) mempertegas budaya China yang mengutamakan kemanusiaan (Phoon-Lee, 2006).

Humaneness, yang diekspresikan sebagai "Apa yang tidak kau harapkan terjadi atas dirimu, jangan lakukan kepada orang lain", melandasi praktek bisnis di China (Smith & Jones, 2007). Oleh karena itu, kepemimpinan di China lebih dikaitkan dengan moralitas ketimbang peraturan dan undang-undang. Selain itu, atasan yang baik juga menjadi *role model*, sehingga para bawahannya dapat memperoleh nilai-nilai yang dimilikinya dan mencontoh perilakunya (Tsang, 2007), yang bila terjadi kegagalan mengikuli tradisi akan mengarah kepada *social sanctions* 'sanksi-sanksi sosial' (Wang dalam Kulich & Prosser, 2007), seperti dalam peristiwa yang dialami oleh YK berikut:

"... Bahkan, setelah kejadian itu [peristiwa Zara], mereka memberikan saya *censorship authority to undermine my boss. I was eighteen..., and they trusted my judgment more than my boss' judgement.*" (YK, 14)

4. *Quanxi* atau Importance of Social Network: atau koneksi (Hodge, 2000), yang berarti membentuk hubungan/ikatan untuk mencari keuntungan dalam hubungan bisnis (Davies; Shenkar & Ronen dalam Gebauer & Zedtwitz, 2007), yang didasari oleh *trust* (Smith & Jones, 2007), maupun rasa aman dalam hubungan pribadi (Luo dalam Humphreys, 2007) bagi orang China, yang diinterpretasikan oleh orang Indonesia sebagai cara untuk mempermudah keberhasilan hubungan kerja sama dengan orang China bila terlebih dahulu mengenal rekan/kenalan orang China yang akan diajak bekerja sama.

"... HL yang merupakan seorang *club mogul* yang punya *stake* hampir di semua *club* di China. Bahkan, ia adalah pendiri *club* pertama pada tahun 80-an ketika larangan pendirian *club* diberlakukan. Intinya adalah *quanxi*, plus suap-menyuap ... Nah, HL ini *hanging out with my boss (a Caucartan)*. Ketika perusahaan kami ingin mengambil foto di *club-club* di China, *my boss* hanya mengatakan: 'I'll call HL, and he'll sort it out.' Dan benar saja, pada kenyataannya, ketika kami (saya dan fotografer) datang ke setiap *club*, hanya cukup menyebutkan nama HL, kami dipersilahkan memotret sesuka hati ..." (YK, 13)

"... Pertama kali datang ke China, saya benar-

benar tidak dijamu dan pembayaran harus dilakukan secara tunai. Ketika itu, saya pikir wajar-wajar saja karena memang belum kenal dan mereka belum mengukur kemampuan kita. Sama sekali tidak merasa bahwa orang China memandang rendah orang Indonesia. Reaksi saya ketika itu juga *cuek* saja, *toh* masih banyak penjual lainnya. Kalau sekarang, sudah boleh kredit (biasanya mingguan). Saya menggunakan 'mediator' [perantara] orang Indonesia yang sudah lama tinggal di China ...” (E, 19)

Faktor kunci dari dinamika *guanxi* adalah *mianzi* (Yau; Leung dalam Pressey & Xin, 2007), sehingga dalam mengembangkan dan membina *guanxi* seseorang harus memiliki *mianzi* yang cukup. Kemampuan para pekerja China untuk menanamkan dan membina hubungan *guanxi* dengan rekan-rekan dan atasannya sangat penting bagi keberhasilan organisasi dan kepuasan pribadi (Hui & Graen; Kane dalam Humphreys, 2007).

Luo (dalam Humphreys, 2007) menjelaskan bahwa *guanxi* memiliki lima prinsip: (1) dapat ditransfer, (2) timbal-balik, (3) tidak kasat mata, (4) bersifat praktis, bukan emosional, serta (5) lebih bersifat pribadi. Meskipun begitu, dalam konteks organisasi atau di tempat kerja, hubungan *guanxi* bisa menjadi rumit (Luo dalam Humphreys, 2007) dan mengarah pada *in-group bias* (Earley dalam Humphreys, 2007), misalnya manajemen sumber daya manusia menjadi terbatas karena pelaku utama dalam ekonomi China lebih terletak pada keluarga daripada perusahaan (Arias dalam Gebauer & Zedtwitz, 2007).

5. Duty: suatu bentuk kewajiban bagi orang China dalam melakukan suatu pekerjaan, yang mengutamakan penyelesaian tugas-tugas dan pemenuhan tanggung jawab yang diberikan (dalam hal ini tanggung jawab sebagai warga negara, atasan maupun bawahan), yang diinterpretasikan oleh orang Indonesia bahwa pekerjaan merupakan prioritas bagi orang China dan adakalanya kurang memperhatikan hak-hak dan hal-hal yang bersifat pribadi secara umum.

“... saya bukan hanya jadi *interpreter* bagi bos saya, tetapi juga bagi seisi rumah itu. Menjadi perantara pembantu [orang Indonesia] dan rekan kerja saya yang dari China, bahkan menjadi perantara tukang jual sayur [orang Indonesia]. Dan lebih parah lagi, terkadang saya benar-benar harus menemani mereka ke pasar hanya untuk menjadi perantara. *What a job?! ...* bahkan pernah sekali waktu, ketika lebaran tidak ada pembantu rumah tangga, saya dan teman-teman [rekan kerja] saya pun diminta untuk pergi membeli sayur dan memasak plus cuci piring

...” (MC, 2)

“... Masalah lembur. Mereka [orang China] sering menyuruh kami untuk menemani mereka sebagai penerjemah di acara-acara di luar jam kantor. Kadang sudah pulang kantor tapi mereka memaksa kami untuk kembali ke kantor lagi. Pada awalnya saya menuruti mereka dan mengikuti perintah mereka. Untuk tugas ke luar kota pun, kami tidak mendapatkan tunjangan. Sedangkan, biasanya kalau di Indonesia, kerja ke luar kota biasanya kita mendapatkan biaya dinas dari perusahaan. Tapi lama kelamaan ternyata mereka tidak menghargai apa yang saya dan teman-teman yang lain lakukan, biarpun kami sudah meminta uang lembur yang seharusnya menjadi hak kami. Hal ini sempat diributkan di kantor. Jadi akhirnya kami tidak mau menuruti permintaan mereka untuk lembur di hari libur, paling hanya lembur pada hari kerja dan itupun tidak lama. Pada akhirnya, *turnover rate* memang tinggi sekali, setiap bulan pasti ada karyawan (lokal) yang meninggalkan perusahaan, sementara saya hanya bertahan tujuh bulan bekerja di sana ...” (TMH, 35)

Hal ini sejalan dengan penelitian Triandis (dalam Ma, 2007; Lau, et al., 2007; Chinta & Capar, 2007), yang menunjukkan bahwa orang China memiliki etos kerja yang tinggi, serta menghormati tradisi (Hofstede dalam Adler, 2002). Orang China melihat pekerjaan lebih penting daripada kesenangan dan merupakan kontribusi terhadap kesejahteraan keluarga (Shenkar & Ronen dalam Chinta & Capar, 2007), sehingga bekerja dan menjalankan tugas secara intensif.

6. Hierarchical Order: urutan tingkatan atau jenjang jabatan (kedudukan) individu yang menjadi nilai penting bagi orang China, baik sebagai bagian dari organisasi kerja, masyarakat dalam konteks pribadi, keluarga, sosial maupun negara, yang diinterpretasikan oleh orang Indonesia sebagai bentuk penyampaian perintah orang China yang tidak dapat dinegosiasikan oleh orang yang berkedudukan lebih rendah dan kepatuhan orang China yang tidak banyak mempertanyakan keputusan orang lain yang berkedudukan lebih tinggi darinya.

“Suatu saat salah satu artikel saya mencantumkan cerita tentang hobi orang-orang Beijing membeli tas-tas *branded* palsu dan betapa mudahnya mendapatkan barang-barang tersebut di China. Keesokan harinya sebuah panggilan telepon dari institusi pemerintah masuk ke kantor meminta dengan nada mengancam agar artikel tersebut diturunkan. Jujur saya tidak menyangka bahwa artikel bernada candaan seperti itu ditanggapi dengan serius sampai pada suatu titik saya agak paranoid dan takut akan keselamatan diri. Di Indonesia banyak sekali

artikel yang bisa dibilang mencela pemerintah, tetapi reaksinya tidak secepat itu. Ketika itu saya menanyakan kepada atasan saya (COO, pria Norwegia) menyangkut hilangnya artikel yang sudah saya *upload* satu hari sebelumnya. Setelah atasan saya menjelaskan bahwa artikel semacam itu dilarang, yang sebelumnya ia sendiri juga tidak mengetahuinya dan memberikan *approval*, yah saya tidak lagi menulis hal-hal semacam itu, padahal astaga... siapa sih yang tidak mengetahui kalau tempat-tempat itu menjual tas-tas *branded* palsu dan yang tentu saja diproduksi di China." (YK, 12)

"CEO [orang China] pernah dengan berterusterang menyatakan di depan orang banyak, dalam bahasa Mandarin yang kemudian diterjemahkan oleh penterjemah, bahwa karyawan Indonesia harus mengikuti budaya China di perusahaan. Bila tidak suka/cocok, dipersilahkan untuk meninggalkan perusahaan. Meskipun begitu, mereka sama sekali tidak ada usaha untuk menyesuaikan dengan budaya lokal. Padahal, kalau sebuah perusahaan asing masuk ke suatu negara, yah seharusnya mencoba untuk melihat budaya lokal juga. Ketika itu, saya sangat kesal mendengarnya, namun hanya bisa diam." (TMH, 36)

Kepatuhan orang China terhadap atasannya bisa dijelaskan dengan tingkat *power distance* yang tinggi di China, yang berarti menerima bahwa kekuasaan didistribusikan secara tidak merata (Hofstede dalam Chinta & Capar, 2007), sehingga bawahan lebih mudah menerima visi atasannya dan adanya keinginan untuk menjaga kongruensi antara hubungan atasan dan bawahan (Seah dalam Humphreys, 2007), yaitu masing-masing bawahan menyesuaikan hubungan komunikasi dan perilakunya agar sejalan dengan identitas dan nilai-nilai atasan. Perlu dipahami pula bahwa latar belakang pemerintah China yang dalam usaha meningkatkan perekonomiannya memberikan hak kepada para pemilik usaha (*employers*) untuk memecat karyawannya yang tidak sesuai dengan peran kerja mereka atau budaya perusahaan (Tsang, 2007), dan para karyawan tidak memiliki hak untuk melawan; sehingga pemilihan karyawan bisa menjadi sangat selektif berdasarkan *in-groups*.

Hal-hal ini membuat para pekerja China tidak mengejar kesetaraan (*equity*) dan keadilan (*fairness*), yang didukung oleh hasil penelitian di China yang menunjukkan hubungan yang konsisten antara diskriminasi jender dan upah (Ng et al. dalam Lau et al., 2007) dengan toleransi masyarakat China yang tinggi terhadap sistem nilai maskulin dan ketidaksetaraan jender; serta cenderung menggunakan paradigma tujuan dan *reward* jangka panjang (bukan penghargaan ekstrinsik) dan memusatkan perhatian

pada hubungan yang harmonis, pemenuhan peran dan kepuasan pribadi (Hui & Graen dalam Humphreys, 2007).

7. Cost-Effectiveness: kecenderungan orang China untuk menggunakan uang atau mengeluarkan biaya sehubungan dengan aktivitas yang menghasilkan keuntungan atau keperluan-keperluan yang lebih berkaitan langsung dengan keuntungan bisnis, yang diinterpretasikan oleh orang Indonesia sebagai sifat pelit.

"Memasuki tahun ketiga, kantor berpindah lagi ke sebuah rumah tinggal di Menteng, dengan pemikiran direktur China bahwa investasi bisnis akan membaik, sekaligus untuk mengangkat nama perusahaan. ..." (MC, 8)

"Satu kata, pelit. *Oh, my God*. Kalau *cost/spending* bisa ditekan, akan ditekan *to the extreme*. *They don't care about quality, starting from furnishing until the company's website developed by a freelancer yang justru overpaid*. I was *outrage* when I heard about it. Padahal untuk perusahaan semacam itu yang punya *income* yang saya tahu pasti besar, seharusnya bisa membeli perabot dan peralatan atau perlengkapan kantor, paling tidak yang *standard*. Belum lagi gaji W [rekan kerja China] yang seharusnya bisa dibayar lebih, apalagi dibandingkan dengan *income* perusahaan yang sebetulnya sangat bergantung kepada W. Perusahaan memberikannya fasilitas kerja *two CPUs, two monitors*; namun untuk kasur tempat tidur W dibelikan yang *below standard*. Untuk *board meeting* saja, makannya mie seduh. Waktu saya diminta membelikan mie seduh sekaligus sikat gigi, tetap saja masih diingatkan, 'Jangan lupa *fa piao-nya!*' Akhirnya, yah saya memang hanya diam saja melihat semua itu. ... Sementara, atasan saya WY, bajunya [jas resmi] itu-itu saja... tidak pernah ganti. Bagi orang China, baju itu tidak penting. Uang yang mereka miliki lebih baik digunakan untuk menjamu tamu, untuk makan-makan atau minum-minum." (YK, 16, 14)

Bagi para pebisnis China, sistem *reward* bukanlah untuk membuat seorang karyawan menjadi kaya, melainkan "kita" harus meningkatkan hidup atau bahwa "semua orang" merasakan kesuksesan dari perusahaan (Tsang, 2007). Dari sisi atasan orang China, penetapan sistem insentif yang konkret tidak dilakukan, melainkan lebih memperhatikan hubungan pribadi dengan bawahan dalam memotivasi (Davies dalam Gebauer & Zedtwitz, 2007), yang disebut sebagai *social motivator* (Tsang, 2007); yang seringkali menyebabkan kesulitan dalam pengukuran kinerja individu.

8. Collectivism: nilai kebersamaan orang China dalam melakukan suatu hal atau aktivitas tertentu untuk kepentingan bersama, yang diinterpretasikan oleh orang Indonesia sebagai hal yang memerlukan proses lama dalam pelaksanaan di lapangan, khususnya yang berkaitan dengan pengambilan keputusan bersama.

"Di perusahaan tempat saya bekerja, dari awal struktur organisasi sudah sangat jelas, dan tidak saling mencampuri tugas masing-masing. *At the end of working days, ada meeting untuk diskusi days activities* dan saling memberikan *inputs ...*" (YK, 18)

"Direktur perusahaan [orang China] sangat lambat dalam mengambil keputusan, harus menunggu CEO [orang China] kembali dari Afrika (*region ASPAC*, dan ketika itu sedang ada proyek di Afrika), baru bisa mengambil keputusan. Hal ini termasuk urusan pembayaran gaji karyawan. Gaji yang seharusnya dibayarkan maksimal tanggal 5 (lima), sesuai dengan peraturan pemerintah, bisa jadi baru dibayarkan pada tanggal 10. Seharusnya sebagai asisten [dari CEO] kan bisa menggantikan pengambilan keputusan, namun seakan-akan menjadi tidak punya fungsi dalam perusahaan. Kami sebagai karyawan pun sudah meributkan hal ini, namun tidak didengar." (TMH, 38)

Orang China cenderung melihat bahwa aktivitas yang dilakukan secara bersama-sama akan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Pemahaman ini terbentuk melalui sejarah China, terkait pembangunan jembatan besar di Nanjing (1969) menjelang Revolusi Budaya dianggap sebagai keberhasilan terbesar para teknisi China dan terbentuknya semangat kerja sama dari penduduk China bagian utara dan selatan, yang selama berabad-abad sebelumnya dipisahkan oleh Sungai Yangtze, yang berarti "Sungai Panjang" (*Changjiang*); yang sebetulnya bukan hanya panjang, namun juga lebar; yang berpengaruh terhadap perbedaan-perbedaan budaya di antara kedua wilayah tersebut, termasuk penggunaan bahasa percakapan di daerah Jiangnan ("selatan sungai", yakni selatan dari Changjiang) berbeda dari bahasa percakapan Mandarin yang digunakan di bagian utara (Dillon, 2009). Hal ini bagi orang China merupakan pengalaman besar untuk meminimalkan perbedaan di antara orang China, yang sekaligus mengarahkan pada pemahaman bahwa berpikir, mengambil keputusan dan bertindak bersama-sama akan lebih menghasilkan keberhasilan atau sinergi.

Hofstede (dalam Ma, 2007; Tsang, 2007; Humphreys, 2007) juga menunjukkan bahwa China merupakan masyarakat kolektivistik, yang menjaga

harmoni dan konformitas dalam proses kelompok; menghindari konflik dan hubungan sosial didasarkan pada sistem sosial (Shenkar & Ronen dalam Chinta & Capar, 2007), sehingga cenderung menunjukkan komitmen organisasi yang kuat dan tujuan-tujuan pribadi adalah untuk kepentingan kelompok (Earley dalam Humphreys, 2007), hubungan (*relationship*) lebih penting daripada minat pribadi, kemampuan, atau bahkan kompetensi (Seah dalam Humphreys, 2007).

9. Conflict Avoidance: suatu pola komunikasi orang China yang bersifat tidak langsung dan menghindari konflik, yang diinterpretasikan oleh orang Indonesia sebagai kurangnya inisiatif dalam mengambil langkah tindakan, khususnya terkait perihal memberikan atau menyediakan fasilitas kerja maupun kompensasi kerja yang sesuai.

"Seiring waktu dan pengalaman, saya mulai merasa *cape*, karena saya merasa bos saya benar-benar tidak mau rugi, seakan-akan pekerjaan tiga orang dilakukan oleh saya sendiri, tetapi gaji saya sama-sekali tidak pernah dinaikkan. Sempat kesal dan tidak puas, kenapa semua pekerjaan harus menumpuk ke saya? Saya pun mulai berpikir, sepertinya saya tidak punya kehidupan sosial [di luar pekerjaan] yang baik. Akhirnya, saya minta bos saya untuk mencari orang baru untuk membantu saya, bos saya setuju dan bertambah rekan kerja orang Indonesia. Ya *feel much better*. Dalam jangka waktu yang cukup lama dia membiarkan saya bekerja sendirian di kantor, merasa sedikit konyol saja. Saya merasa seharusnya dia punya inisiatif untuk mencari orang lain [karyawan] lagi, sehingga semua pekerjaan menjadi lebih efisien. Asumsi saya, mungkin semua itu karena tidak mau mengeluarkan uang ..." (MC, 3)

"Karyawan yang telah melewati masa percobaan selama tiga bulan, seharusnya mendapatkan kenaikan gaji. Namun, ketika itu saya baru naik gaji setelah lima bulan. Itupun setelah saya ributkan sedemikian rupa. Rekan saya bahkan ada yang sampai enam bulan barulah gajinya dinaikkan. Bila kita diam saja, orang China akan pura-pura tidak tahu, padahal seharusnya hal ini menjadi kesadaran pihak perusahaan untuk menaikkan gaji." (TMH, 39)

Holt dan De Vore (dalam Lung, 2007) menunjukkan adanya hubungan antara budaya dan strategi penyelesaian konflik, yang mana budaya kolektivistik cenderung menggunakan kompromi (*non-assertive/indirect style/nonconfrontational*, yaitu mencari jalan tengah), penarikan diri (*withdrawing*, atau *avoiding*) sejalan dengan penelitian Ma (2007), dan strategi *problem-solving*. Dengan adanya usaha untuk mencapai integrasi, tingkat *assertiveness* akan lebih tinggi, kerja sama

dan pertukaran informasi akan terjadi lebih leluasa, sehingga kepuasan akan lebih dirasakan oleh masing-masing pihak (Ma, 2007). Diketahui pula bahwa kompetisi dan akomodasi dalam gaya manajemen konflik akan mencapai kepuasan yang lebih tinggi bagi negosiator, namun perilaku yang digunakan dalam proses tidak dapat diprediksi (Ma, 2007).

China dengan sendirinya tergolong dalam masyarakat dengan budaya *high-context* (Ma, 2007), yaitu menggunakan bahasa yang implisit dan tidak langsung yang mana makna kata dan frase diperoleh dengan memperhatikan tanda-tanda kontekstual, misalnya ketika hendak meminta sesuatu dari orang lain, saat melakukan negosiasi dan resolusi konflik, serta dalam percakapan tertulis menggunakan kalimat induktif dan tidak langsung (Jia & Jia dalam Kulich & Prosser, 2007). Hal ini sekaligus menentukan persepsi individu dalam situasi konflik, sehingga akan mempengaruhi respon perilakunya yang bahkan tidak sejalan dengan disposisi/karakternya. Diketahui pula bahwa orang China lebih peka terhadap faktor-faktor situasional, kurang mengatribusikan kesalahan perilaku pada disposisi/karakter individu, dan kurang setuju terhadap penggunaan hukuman yang diarahkan pada individu tertentu (Wong & Lui, 2007).

10. *Mistrust*: berbagai praktik bisnis orang China yang mencurigai atau tidak mudah mempercayai rekan bisnis, khususnya orang asing (*foreigners*), yang diinterpretasikan oleh orang Indonesia sebagai bentuk perilaku ketidakadilan, kecurangan, ataupun penipuan terhadap rekan bisnis.

"Mereka [orang China] suka menunda-nunda pembayaran yang sebenarnya sudah jatuh tempo. ... Parahnya, terkadang penundaan pembayaran itu bukan karena bos saya tidak punya uang dalam rekening, tetapi disengaja hanya karena bos saya tidak setuju dengan harga yang menurut dia itu masih terlalu tinggi, yang padahal awal negosiasi dia setuju. Hahahaha, mau marah *sebenarnya*... Dalam transaksi yang kecil, kadang saya suka kesal dengan inkonsistensi bos saya. Maksudnya begini, kalau sudah *deal* pada awalnya, pada saat pembayaran itu tidak terjadi negosiasi lagi dalam bisnis. Sementara ini kadang masih suka ditawar-tawar lagi, atau sengaja menunda pembayaran hanya gara-gara merasa terlalu mahal pada saat mau bayar. Saya tidak bisa melakukan apa-apa, selain menjelaskan pada pihak yang rugi sesuai dengan yang bos saya mau, entah besok baru transfer atau tiga hari lagi ditransfer." (MC, 6)

"Orang China herannya licik dalam berdagang, hanya mau untung saja. Padahal seharusnya sebagai

rekan bisnis, kita saling membina rasa percaya. Mengetahui bahwa orang China biasa menipu banyak rekanan Indonesia dengan mengirimkan barang pesanan yang tidak sesuai kualitasnya ketika saat memesan, yang lebih rendah kualitasnya, maka saya membayar orang Indonesia yang sudah lama tinggal di China untuk mengawasi setiap pengiriman barang saya ke Indonesia. Bila *container* tidak diisi dengan padat, katakanlah 1 dus saja, kita sudah mengalami kerugian. Saya biasa memberikan komisi 2-3%. Sampai sekarang, 'penipuan' semacam itu tidak pernah terjadi pada saya karena saya menggunakan jasa si perantara" (E, 27).

Hal ini dapat dipahami melalui pengalaman belajar bangsa China, seperti para pemimpin dalam sejarah China yang telah mengembangkan suatu bentuk *mistrust* 'kecurigaan' yang sehat perihal negara-negara lain, seperti para raja dinasti Han yang memerintahkan pembangunan *Great Wall* (Tembok Besar) pada 2.000 tahun yang lalu untuk melindungi negara dari orang Mongol hingga para pemimpin masa tahun 1990-an yang membangun tembok pelindung terhadap arus finansial global China, misalnya mata uang China (*Renminbi*) tidak dapat digunakan sebagai alat tukar dan digantikan oleh mata uang dolar Amerika; pasar saham, sistem keuangan dan pasar *real estate* juga secara kuat dilindungi dari para investor asing, sehingga para pemeran dalam globalisasi tampak tidak mudah mengakses China (Hofer & Ebel, 2007). Selain itu, diketahui pula bahwa melakukan hubungan kerja sama (bisnis) di Asia memang memerlukan komunikasi yang proaktif, sering, dan konsisten (Papandrew, 2005), termasuk dengan bangsa China.

Melalui analisis *critical incidents*, beberapa *coping strategies* yang diterapkan oleh subyek penelitian dan mungkin dapat digunakan oleh kelompok kerja Indonesia dalam menjalin hubungan kerja sama agar dapat mencapai keberhasilan bersama dan sinergi antara lain:

1. *Planning*: Melakukan persiapan sebelum menjalin hubungan kerja sama secara mandiri, seperti yang dilakukan oleh E, dengan mengumpulkan informasi yang berkaitan dengan budaya orang China melalui pengalaman ayahnya selama bertahun-tahun pada masa yang lalu ataupun rekan-rekan bisnis E yang juga pernah/sedang menjalin hubungan kerja sama dengan orang China, maupun menggunakan *mediator* 'perantara bisnis' orang Indonesia yang sudah lama tinggal di China dan bekerja sama dengan orang China. Persiapan merupakan tahap awal dari setiap aktivitas yang dijalankan oleh manusia pada umumnya, dan persiapan yang berhasil dapat meningkatkan

kemungkinan keberhasilan aktivitas itu sendiri pada masa yang akan datang, termasuk dalam menjalin hubungan kerja sama antarbudaya.

2. Empathy: Mengembangkan sikap terbuka (*open-minded*) terhadap budaya baru, dalam hal ini China, kemudian menyaring informasi dan pengalaman yang diterima melalui proses kerja sama dengan orang China dengan filter 'penyaring' aspek positif budaya yang dimiliki sebelumnya (budaya Indonesia), agar dapat tercipta sarana untuk menyesuaikan diri dengan budaya lain, seperti yang dilakukan oleh YK saat berada di China. Perilaku empati mencerminkan bahwa individu telah memindahkan fokus terhadap dirinya (*ego-focused*) kepada orang lain (*other-focused*) (Spielberger, tanpa tahun).

3. Assertiveness: Mengembangkan sikap asertif melalui proses komunikasi yang efektif dengan orang yang berbudaya lain (dalam hal ini China), yaitu dengan menyampaikan pemikiran/pertimbangan dan perasaan pribadi kepada orang lain dalam cara yang tepat, agar dapat dipahami oleh pihak penerima informasi dengan tepat. Hal ini dilakukan oleh MC maupun IP dalam menyampaikan berbagai isu yang mereka nilai penting dan perlu untuk diinformasikan kepada atasan mereka, demi kelancaran kerja dan proses bisnis bersama pada masa yang akan datang. Suatu model perilaku organisasi pun menggunakan paduan dimensi *assertiveness* dan *cooperativeness* dalam menjelaskan strategi manajemen konflik *avoiding, accommodating, competing, compromising, and collaborating* (Spielberger, tanpa tahun).

SIMPULAN

Melalui perspektif kelompok kerja Indonesia dalam konteks kerja sama antarbudaya Indonesia-China, peneliti menyusun *culture standards* China menjadi: 1) *national pride* atau *patriotism*; 2) *mianzi* atau *face*; 3) *customs*; 4) *guanxi* atau *importance of social network*; 5) *duty*; 6) *hierarchical order*; 7) *cost-effectiveness*; 8) *collectivism*; 9) *conflict avoidance*; dan 10) *mistrust*. *Culture standards* China tersebut perlu dilihat sebagai suatu kesatuan sistem nilai yang tidak dapat dipisahkan antara yang satu dengan lainnya (Schroll-Machl, 2003).

Nilai-nilai dominan muncul dalam sebuah *critical incident* berdasarkan hasil analisis peneliti, namun perlu disadari bahwa keseluruhan *culture standards* China sebagai suatu sistem nilai sesungguhnya mendasari perilaku orang China dalam melangsungkan proses kerja sama dengan orang Indonesia. Oleh karena itu, dalam melakukan analisis pun,

peneliti dapat menggunakan *critical incidents* yang sama untuk membahas beberapa *culture standards*, dengan penekanan pada isu yang berbeda yang diangkat oleh subyek penelitian (Schroll-Machl, 2003). Selain itu, diperoleh juga informasi terkait beberapa *coping strategies* yang mungkin dapat diterapkan oleh kelompok kerja Indonesia dalam menjalin hubungan kerja sama dengan orang China agar dapat mencapai keberhasilan bersama dan sinergi tim kerja, di antaranya: 1) *planning*, 2) *empathy* dan 3) *assertiveness*.

DISKUSI

Berkaitan langsung dengan hasil penelitian, peneliti perlu menekankan bahwa tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran *culture standards* China melalui perspektif orang Indonesia dalam konteks kerja sama di lingkungan kerja (organisasi multinasional dan/atau bisnis internasional), bukan generalisasi atas masyarakat China secara luas, yang dipahami sebagai bangsa multikultural (Dillon, 2009). Dalam pengumpulan *critical incidents* yang saat ini berjumlah 39, peneliti juga belum menggali asal-usul orang China yang dimaksudkan oleh subjek penelitian, sehingga dalam penelitian lanjutan diharapkan hal ini perlu turut menjadi perhatian peneliti saat menggali data di lapangan, sehingga nantinya bisa memberikan gambaran *culture standards* China yang lebih komprehensif dan sekaligus menjadi batasan generalisasi yang lebih spesifik. Oleh karena itu, para pembaca perlu memperhatikan batasan generalisasi peneliti bila hendak menjadikan tulisan ini sebagai rujukan pada masa yang akan datang, baik untuk keperluan dalam konteks pendidikan, pelatihan maupun konsultasi.

Ditambah lagi, peneliti mengamati bahwa interaksi yang berhasil antara *cultural identity*, kepribadian, dan perubahan-perubahan suasana hati dan perasaan masing-masing individu dalam menjalani proses adaptasi untuk memungkinkan terjadinya perubahan suatu budaya pribadi menjadi *prasyarat* keberhasilan kolaborasi antar individu, yang sekaligus memungkinkan individu untuk mengatasi perbedaan-perbedaan budaya (Schroll-Machl, 2003). Dengan kata lain, individu perlu terlebih dahulu mengenal dirinya sendiri, dalam hal ini terkait penghayatannya tentang budaya Indonesia, sebelum menjalin hubungan kerja sama dengan individu yang berasal dari budaya lain. Oleh karena itu, faktor-faktor lain yang mungkin mempengaruhi munculnya perilaku dalam *critical incidents* perlu ditelaah lebih jauh bila peneliti hendak melakukan analisis yang lebih

mendalam tentang *culture standards* China.

Terkait metodologi penelitian *culture standards* yang ideal (Thomas, tanpa tahun, a) yang sudah disampaikan sebelumnya, peneliti dalam menghubungkan *culture standards* China dalam suatu struktur yang lebih menyeluruh (tahap kedelapan) dan menjelaskan latar belakang historis dari *culture standards* China (tahap kesembilan) merasakan adanya tantangan tersendiri dengan belum berhasilnya peneliti menemukan orang China yang sudah lama tinggal di Indonesia sebagai *bicultural expert* untuk melakukan validasi atas hasil penelitian yang disimpulkan oleh peneliti. Dengan berbagai keterbatasan waktu dan hal teknis lainnya di lapangan, *bicultural experts* dalam penelitian ini juga belum secara detil memvalidasi *culture standards* China beserta penjelasan yang telah disusun oleh peneliti dalam tulisan ini. Dalam menjelaskan konteks historis China pun, meskipun telah disebabkan penggunaan literatur yang berasal dari orang China sendiri, namun penelitian ini tentunya akan menghadirkan struktur yang lebih menyeluruh dan komprehensif bila dilakukan secara tandem (berpasangan) dengan peneliti orang China, yang dengan sendirinya dapat memberikan informasi yang lebih kaya terkait konteks historis China selain memperkuat kedalaman analisis penelitian lintas budaya itu sendiri. Peneliti melihat bahwa pendekatan tandem juga diperlukan guna meningkatkan *interrater reliability* dalam proses penggalian dan analisis data di lapangan. Hal ini berkaitan dengan kualitas dan kredibilitas analisis kualitatif, yang oleh Patton (2002) disebut sebagai *analyst triangulation*.

Dengan segala keterbatasan penelitian ini, peneliti melihat bahwa proses dan hasilnya tetap dapat memberikan manfaat tersendiri dalam menyajikan informasi aktual di lapangan. Dengan berbagai isu pertemuan budaya yang muncul dalam *critical incidents*, dapat diketahui bahwa tumpang tindih budaya memang seringkali menjadi sumber konflik yang potensial dalam hubungan kerja sama antarbudaya. Bila tidak diatasi dengan tepat, dampak yang terjadi bisa mencakup penurunan kualitas dan kepuasan hubungan kerja sama, hingga berakhirnya hubungan kerja sama itu sendiri (seperti yang dialami oleh TMH). Dengan demikian, data penelitian ini sekaligus dapat menjadi data *training need analysis* (TNA) yang umum di lapangan bahwa pemahaman tentang orientasi budaya oleh pihak-pihak yang menjalin kerja sama antarbudaya memang diperlukan.

Melalui teknik pembelajaran *meaningful learning* (Stahl; Rankin et al. dalam Weber & Rick, 2008), peneliti juga melihat bahwa *coping strategies* yang diterapkan oleh para subyek penelitian tidak

hanya bisa diterapkan oleh orang-orang yang menjalin hubungan kerja sama dengan orang China, melainkan juga dalam konteks bisnis internasional lainnya maupun kerja sama dalam lingkungan Indonesia sendiri yang diketahui bersifat multikultural dan sangat rentan terhadap isu perbedaan budaya. Bahkan, peneliti melihat bahwa hasil penelitian ini pun sesungguhnya dapat bermanfaat dan diterapkan dalam kehidupan sehari-hari orang Indonesia sebagai makhluk sosial yang selalu berinteraksi dengan orang lain, yang masing-masing memiliki *cultural identity* (Tjo, 2005) tertentu, demi pengembangan individu secara mandiri maupun bersama-sama dengan orang lain.

Peneliti melihat bahwa berbagai *coping strategies* yang ditampilkan oleh subjek penelitian sesungguhnya merupakan perilaku-perilaku yang cukup mendasar diperlukan ketika seorang individu berinteraksi dengan orang lain atau berada dalam suatu komunitas tertentu. Oleh karena itu, peneliti melihat perlu diadakannya pelatihan orientasi budaya secara berkelanjutan bila memang manfaatnya dapat dirasakan oleh para peserta yang berpartisipasi, seperti yang ditunjukkan melalui hasil uji coba modul pelatihan orientasi budaya yang dijalankan oleh peneliti. Selain itu, peneliti perlu menekankan bahwa modul yang disusun oleh peneliti sebagai aplikasi dari penelitian *culture standards* China ini bisa ditujukan bagi siapa saja yang hendak belajar, meskipun target peserta utama modul ditujukan bagi orang Indonesia dalam kelompok kerja Indonesia-China.

DAFTAR PUSTAKA

- Adler, N. J. (2002). *International dimensions of organizational behavior* (4th ed.). Canada: South-Western, Thomson Learning.
- Ahmad. (2007). *Kepentingan nasional Indonesia di dunia internasional*. Diakses dari <http://waby.multiply.com/journal/item/9>
- Bowman, P. (2003). Cultural studies, in theory. Dalam Bowman, P. (Ed.), *Interrogating cultural studies: theory, politics and practice*, (pp. 1-19). London: Pluto. Diakses dari <http://paul.bowman.googlepages.com>
- Brinkerhoff, R. O. (Ed.). (1989). *Evaluating training programs in business and industry: New directions for program evaluation*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Chaney, L. H. & Martin, J. S. (2004). *Intercultural business communication* (3rd ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Chinta, R. & Capur, N. (2007). Comparative analysis of managerial values in the USA and China. *Journal of Technology Management in China* 2(3): 212-224. Emerald Group Publishing Limited. Diakses dari <http://www.emeraldinsight.com/1746-8779.htm>

- Crocker, L. & Algina, J. (1986). *Introduction to classical and modern test theory*. Fort Worth: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Davidson, M. J. & Fielden, S. L. (2003). *Individual diversity and psychology in organizations*. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
- Denise, D. (2009). *Gambaran culture standards Australia dari sudut-pandang mahasiswa Indonesia*. Unpublished Paper. Jakarta: Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya.
- Dillon, M. (2009). *Contemporary China: An introduction*. New York: Routledge.
- EDJ. (2009, March 23). Indonesia-China tingkatan kerjasama investasi. *Kompas Online*. Diakses dari <http://www.kompas.com>
- Frey, L. R. (Ed.). (2002). *New directions in group communication*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Gandasudirja, R. H. M. (Ed.). 1986. *700 Peribahasa Indonesia dan tambahannya*. Bandung: Toko Buku EKONOMI.
- Gebauer, H. & Zedtwitz, M. (2007). Differences in orientations between westerns European and Chinese service organizations. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 19/4, 363-379. Emerald Group Publishing Limited.
- Global Health University. (2000). *Cultural competency online course*. Diakses dari <http://www.uniteforsight.org>
- Harris, M. M. (Ed.). (2008). *Handbook of research in international human resource management*. New York: Taylor & Francis Group, LLC.
- Hampreys, J. (2007). Adapting the congruent temperament model with culturally specific work motivation elements. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 14/3, 202-216. Emerald Group Publishing Limited.
- Hofstede, M. B. & Ebel, B. (Eds.). (2007). *Business success in China*. German: Springer.
- Hodge, S. (2000). *Global smarts: The art of communicating and deal making anywhere in the world*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Kalich, S. J. & Prosser, M. H. (Eds.). (2007). *Intercultural perspectives on Chinese communication*. Shanghai: Shanghai Foreign Language Education Press.
- Koentjaraningrat, I. (2009). *Pendidikan multikultural: Alternatif solusi di Indonesia*. Retrieved from <http://pasca.uin-malang.ac.id>
- Landis, D., Bennett, J. M., & Bennett, M. J. (Eds.). (2004). *Handbook of intercultural training*. California: Sage Publications, Inc.
- Lau, V. P., Shaffer, M. A. & Au, K. (2007). Entrepreneurial career success from a Chinese perspective: Conceptualization, operationalization, and validation. *Journal of International Business Studies*, 38, 126-146. Academy of International Business.
- Lung, T. L. (2007). The effect of cultural similarity on international joint ventures: An empirical study. *International Journal of Management*, 24/2, 230-241. ABI/INFORM Global.
- Marx, E. (1999). *Breaking through culture shock: What you need to succeed in international business*. E-book online. Diakses dari <http://widgets.eb20.com/jr/shell.asp?IID=102276&siteid=0&uid=6389342>
- Ma, Z. (2007). Chinese conflict management styles and negotiation behaviours: An empirical test. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7/1, 101-119. CCM.
- Makmun, H. H. (2008). *Rahasia sukses perdagangan China di Dunia*. Diakses dari <http://indonesianvoices.wordpress.com/2008/04/25/rahasia-sukses-perdagangan-china-di-dunia/>
- Ngorde, S. K., Carma, I. W., & Tanumiharja, S. (2002). Komunikasi antarbudaya dalam perusahaan dan produktivitas kerja. *Konferensi I APIO Surabaya*, 184-190.
- Papalia, D. E., Olds, S. W., & Feldman, R. D. (2001). *Human development* (8th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Papandrew, G. (2005). Harmony across the Pacific. *Circuits Assembly*, 16/10, 16. ABI/INFORM Trade & Industry.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Phoon-Lee, C. (2006). Corporate social responsibility and 'putting people first' from a Chinese cultural perspective. *The Journal of Corporate Citizenship*, 22, 23. ABI/INFORM Global.
- Prasetijo, A. (20 Januari 2009). *Menuju masyarakat Indonesia yang multikultural*. Diakses dari <http://prasetijo.wordpress.com/>
- Pressey, A. D. & Xin, X. Q. (2007). Buyer-supplier relationship dissolution: the Chinese context. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22/2, 107-117. Emerald Group Publishing Limited.
- Quick, J. C. & Tetrick, L. E. (Eds.). (2002). *Handbook of occupational health psychology*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Radford, M. L. (2006). The critical incident technique and the qualitative evaluation of the connecting libraries and schools project. *Library Trends*, 5-6. Diakses dari <http://www.allbusiness.com/human-resources/employee-development-leadership/4085098-1.html>
- Schroll-Machl, S. (2003). *Doing business with Germans: Their perception, our perception*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Smith, B. D. & Jones, A. W. (2007). Confucian myths. *European Business Forum*, 29, 9-10. ABI/INFORM Global.

- Stewart, C. J. & Cash, W. B. (2000). *Interviewing: Principles and practices* (9th ed.). Boston: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Sudrajat. (2008). *Dubes RI untuk China*. Diakses dari http://www.depperin.go.id/IND/Publikasi/Matriks_Berita/berita.asp?kd=4062
- Thomas, A. (tanpa tahun,a). *Working with culture standards*. Unpublished Paper. German: Universität Regensburg-Institut für Experimentelle Psychologie.
- Tjo, E. (2005). *Gambaran identitas diri remaja hasil pernikahan antar bangsa*. Unpublished Paper. Jakarta: Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya.
- Thomas, A. (tanpa tahun,b). *Research on culture standards: Globalization and intercultural management competence*. Unpublished Paper. German: Universität Regensburg – Institut für Experimentelle Psychologie.
- Tjitra, H. (2007). *Model ICS China*. Unpublished Paper. Hangzhou: Zhejiang University.
- Tsang, D. (2007). Leadership, national culture and performance management in the Chinese software industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56/4, 270–284. Emerald Group Publishing Limited.
- Tsumekawa, J. (Ed.). The rise of China: Responses from Southeast Asia and Japan. *NIDS Joint Research Series*, 4: 139-155. Tokyo: The National Institute for Defense Studies. Diakses dari http://www.nids.go.jp/english/dissemination/joint_research/series4/pdf/4-5.pdf
- Weber, A. & Rick, S. (2008). *Meaningful learning and transfer of learning in games played repeatedly without feedback*. Diakses dari <http://opim.wharton.upenn.edu/~srick/Meaningful Learning.pdf>
- West, M. A. (1996). *Handbook of work group psychology*. Chichester: John Wiley & Sons, Inc.
- Wong, O. W. B. & Lui, G. (2007). Culture, implicit theories, and the attribution of morality. *Behavioral Research in Accounting*, 19, 231–246. ABI/INFORM Global.