

BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perbedaan budaya antara pemimpin dengan karyawan memiliki pengaruh terhadap kepuasan komunikasi karyawan middle manager Hotel Phoenix Yogyakarta. Karyawan *middle management* mengharapkan memiliki pemimpin atau GM yang dapat menyesuaikan dengan keinginan atau harapan dari karyawannya atau lebih dikenal dengan *down earth*.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa mayoritas komunikasi interpersonal antara GM dengan karyawan hanya sebatas pekerjaan saja. Kondisi ini menggambarkan bahwa GM secara sengaja membangun komunikasi interpersonal dengan karyawan hanya sebatas kerja sehingga kedekatan secara interpersonal dengan karyawan termasuk kurang. Bukti ini diperkuat dengan adanya jarak ruang antara GM dengan karyawan berbeda ruangan. Adanya jarak tersebut menunjukkan bahwa GM membutuhkan privasi serta tidak mau terganggu oleh urusan-urusan karyawan.

Berdasarkan hal tersebut, menunjukkan bahwa GM tersebut lebih berorientasi pada *individual orientation*. Pada *individual culture orientation* GM lebih menekankan nilai-nilai individual. Hal ini terlihat dari *gestures* komunikasi GM yang sering memainkan kacamata dan terlihat kurang menghargai pendapat dari karyawan ketika sedang berkomunikasi.

Selanjutnya, perbedaan kedua ditinjau dari *high and low context cultures*. Cara penyampaian informasi yang dilakukan GM pada budaya konteks rendah ditandai dengan komunikasi konteks-rendah yakni pesan verbal dan eksplisit, gaya bicara langsung, lugas dan berterus-terang. Hal ini terbukti yakni pada saat GM menegur karyawan dilakukan secara langsung meskipun di situ ada karyawan lain.

Perbedaan yang ketiga yakni ditinjau dari *power distance*. *Power distance* mengacu pada budaya kekuasaan yang dianut dan perbedaan ini mempunyai implikasi pada hubungan interpersonal dan komunikasi interpersonalnya. GM menunjukkan kekuasaan, ini dibuktikan bahwa GM membutuhkan ruang tersendiri yang terpisah dari karyawan untuk menunjukkan posisinya.

Perbedaan yang keempat yakni perbedaan *masculine and feminine cultures*. Pada penelitian ini GM lebih berorientasi pada budaya maskulin, yakni GM lebih senang dipersepsi sebagai individu yang tegas, ambisius, kompetitif dan berorientasi pada materi dan kuat. Hal ini terlihat dari pemberian perintah pada karyawan yang cenderung cepat dan tidak mau diulang-ulang, sehingga karyawan harus cepat mengerti karena jika diulang GM menjadi marah.

Perbedaan yang kelima yakni perbedaan *time orientations*. GM lebih mementingkan waktu, sehingga pada saat ada acara-acara *gathering* yang diadakan terutama untuk hubungan antar karyawan pihak GM tidak bersedia untuk menghadirinya karena dianggap acara tersebut tidak penting dan hanya membuang waktu saja.

Perbedaan-perbedaan secara umum karena disebabkan adanya perbedaan budaya antara Perancis dengan Indonesia. Budaya Perancis menunjukkan bahwa kebudayaan disana kaitannya dalam hal kepemimpinan menunjukkan bahwa orang Perancis cenderung memiliki anggapan bahwa orang Indonesia terlalu ramah. Di Perancis, seseorang akan lebih dihargai jika mampu bersikap lebih tenang bahkan sampai pada taraf cenderung dingin baik dalam tindakan maupun dalam ucapan. Orang perancis cenderung menganggap sikap ramah yang terbuka sebagai hal yang tidak baik dan kurang menyenangkan. Orang Perancis memiliki skor *individualism* yang tinggi. Mereka respek pada kebebasan serta tanggung jawab individu dan berpandangan bahwa segala sesuatu haruslah diperjuangkan sendiri, dan harus melakukan segala pekerjaannya dengan sungguh sungguh sebagai perwujudan dari perjuangan *individualisme*-nya. Patut digarisbawahi bahwa *individualism* tidaklah sama dengan mementingkan diri sendiri atau egois, namun *individualism* fokus pada tanggung jawab serta hak dan kewajiban individu. Kondisi ini dapat berlangsung karena di Perancis ada struktur hirarkis yang tinggi terutama dalam dunia bisnis dan komunikasi. Lebih sederhananya di Perancis bos adalah pemimpin dan karyawan harus lebih menghormatinya dan melakukan apa yang dikatakannya. Di Perancis GM biasanya memiliki otoritas yang kuat dan keahlian umum. Biasanya, GM tidak memiliki hubungan pribadi dengan bawahan dalam atau di luar kantor, sehingga jika karyawan mencoba untuk menghubungi GM harus selalu melewati sekretarisnya. Di dalam rapat atau pertemuan antara GM dengan karyawan di Perancis biasanya hanya untuk membahas subjek tertentu yang sudah diagendakan, sehingga GM hanya tinggal

memberikan instruksi dan mengkoordinasikannya saja. Pengambilan keputusan-keputusan dalam rapat dapat dikatakan hampir tidak pernah dilakukan. Tempat duduk di dalam rapat pun diatur sesuai dengan urutan hirarkis perusahaan. Maka, wajar jika seorang GM atau pemimpin memiliki ruangan tersendiri yang terpisah dengan karyawannya, karena di Perancis hampir sebagian besar GM memiliki ruangan tersendiri dan terpisah baik dengan staf maupun karyawan lainnya.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka peneliti dapat memberikan saran sebagai berikut:

1. Bagi kalangan akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan pengetahuan secara umum tentang komunikasi lintas budaya dan secara khusus tentang pengaruh perbedaan budaya terhadap kepuasan komunikasi karyawan.

2. Bagi praktisi PR Hotel Phoenix

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bahwa adanya perbedaan budaya menyebabkan perbedaan pola komunikasinya kepemimpinannya baik verbal maupun non verbalnya. Berdasarkan hal tersebut, maka selaku PR Hotel Phoenix harus mampu menginformasikan atau memberikan pengetahuan tentang kebiasaan atau kebudayaan dari seorang pemimpinnya sehingga karyawan dapat menyesuaikan dengan kebudayaan

yang ada dan akhirnya memiliki toleransi tertentu yang disebabkan karena adanya perbedaan budaya.



DAFTAR PUSTAKA

- Elagovan, A.R., 2001. Causal ordering of stress, satisfaction and commitment, and intention to quit: a structural equations analysis. *Leadership & Organization Development Journal*; 2001; 22, 4; ABI/INFORM Global.
- Gudykunst, W.B. dan Kim, Y.K., 2003. *Communication with Strangers: an approach to intercultural communication*. America: McGraw-Hill Companies Inc.
- Hartati, Sri. 2009. Pengaruh Komunikasi Antar Budaya dan Harmonisasi Kerja di PT. Sumber Tani Agung Medan. Skripsi (Tidak diterbitkan). Universitas Sumatera Utara. Medan.
- Kerps, Gary L. 1986. *Organizational Communications*. New York: Longman Inc.
- Kriyantono. 2008. *Teknis Praktis Riset Komunikasi; disertai contoh praktis riset media, public relations, advertising, komunikasi organisasi, komunikasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Morrison, M.A. 2010. *Psikologi Komunikasi*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Mulyana, Deddy, Rahmat, Jalauddin. 2001. *Komunikasi Antarbudaya: Panduan Berkomunikasi Dengan Orang-Orang Berbeda Budaya*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyana, Deddy. 2004. *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Pace, R. W. dan Don F. Faules. 2005. *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Robbins, Stephen P. 2002. *Organizational Behavior*. United States of America: Pearson Education, Inc
- Sendjaja, Sasa Djuarsa. 1994. *Teori Komunikasi*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Soekanto, Soedjono. 1997. *Sosiologi Suatu Pengantar*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset

Sugiyono. 2002. Metode Penelitian Bisnis. Bandung: Alfa Beta Temporal

Venus, A. 2003. "Nonverbal Expectancy Violation Theory": Esensi dan perkembangannya. Mediator, Vol. 4. No. 2





LAMPIRAN

Wawancara dengan asisten HRD

Wawancara I

P: selamat malam bapak maaf mengganggu waktunya sebentar untuk wawancara.

S: ya mbak gakpapa

P: sebelumnya saya mau menanyakan sudah berapa lama bapak bekerja di hotel phoenix? dan di departemen apa

S : saya sudah hampir delapan tahun mba. Awalnya dulu saya bekerja di bagian security, terus sekarang pindah bantuin di HRD.

P: berarti sudah cukup lama ya pak.

S: iya mbak, dari belum menikah sampai sekarang sudah punya anak

P: wah betah sekali ya pak berarti ...

S: iya mba namanya juga orang kerja mba cari duit, menghidupi anak istri ya dibetah-betahin kalau gak betah..

P: kok dibetah-betahin pak? Memangnya sebenarnya ga betah pak?

S: ya bukanya gitu mba, namanya orang kerja dimana-mana kan ga selalu enak, ada aja yang ga cocok, kerjanya..gajinya..linkungan kerjanya..pimpinannya atau temen kerjanya.. kalau ngikut orang ya gitu mbak, enak kalau punya usaha sendiri...

P: iya pak... kalau bapak sendiri susah senangnya kerja disini apa ya pak..

S: senangnya disini temen kerjanya baik-baik baik, kerjaan saya bisa sambil jalan-jalan karena sering harus ke departemen lain, dan banyak kenal banyak orang karena semua yang kerja disini kan di rekrut dari departemen saya to mbak.. jadi ya saya terkenal disini hehehe.....

P: wah enak ya pak kalau kenal sama semua yang disini...kalau gak enakya apa ya pak, tadi kan baru senangnya...

S: Gak enakya sih sekarang kerjanya makin berat..karena makin banyak rekrut orang baru, dan nyari yang berkualitas dan punya komitmen kerja itu kan susah mbak..jadi sekarang saya jadi sering lembur mbak.. kalau gak gitu kerjanya numpuk terus

P: lhoh kenapa rekrut terus pak, apa memang ada penambahan pegawai untuk pekerjaan baru?

S: ya itu mbak..kalau ada yang keluar kan kita harus cepat-cepat cari pengganti sehingga tidak terjadi kekosongan dan pekerjaan bisa di handover pada pegawai baru..kalau pegawainya ganti terus kan saya juga harus ngulang ngasi training dan job desk dia kan mba... susahnya mbak kalau yang resign itu orang-orang yang sudah senior dan jabatannya sudah manager.. kan cari orang yang berkualitas sesuai dengan yang diinginkan GM kan gak mudah mbak...

P: iya pak

S: apalagi yang cocok dengan gaji yang kita tawarkan..atasan saya saja misalnya..manager HRD udah ganti 3x mbak...

P: wah kok bisa gitu ya pak,kira-kira kenapa pak?

S: ya dapat tawaran yang lebih menarik mbak di tempat lain, posisinya lebih tinggi.. kalau yang terakhir ini dia kurang menguasai pekerjaannya mbak jadi ya gitu dapet semprotan dari Gm nya terus lama-lama ga betah.. ya moga-moga yang sekarang ini betah mbak..

P: memangnya Gm nya suka marah-marah pak?

S: suka marah sih enggak mba.. tapi memang beliau kalau kerjanya bawahan gak sesuai yang dia harapkan, kurang detil atau gak sesuai deadline gitu biasanya terus negur kita langsung di depan temen-temen... nah HRM yang sebelum ini gak kuat mungkin mbak.. kalau perempuan kan gitu ya mbak, apa-apa dimasukin ke hati..

P: iya pak...

S: kalau saya sih cuek aja mbak...tapi ya berusaha sebisa mungkin kerjaan itu rapi jadi ga ada yang ga beres...

P: iya pak...tapi kalau bapak sendiri nyaman gak sih pak dengan pimpinan yang sekarang?

S: ya itu tadi lho mbak, kalau gak nyaman ya dibikin nyaman..

P: wah berarti sebenarnya gak nyaman dunk pak...

S: GM yang sekarang ini kaya gak ada komunikasi langsungnya sama bawahan mbak, kalau GM yang sebelum ini kan kantor pilih dibawah bareng-bareng sama kita karyawan mbak.. jadi saling mengenal dan bisa bercanda..kalau dia dari luar negri kita dikasi oleh-oleh mbak..satu-satu gitu bawa coklat atau kaos gitu... dan kalau pun keluar negri dia selalu kirim pesan lewat email untuk ngecek kerjaan atau cuma nyemangatin kerja... lagi jalan-jalan keluar aja pasti dia bawa flyer dan profile hotel buat dijual mbak..

P: lhoh kalau GM yang sekarang kantor nya dimana pak?

S: kalau GM yang sekarang kantor nya diatas mbak.. dulunya ruang meeting dijual gitu tapi sekarang dijadiin kantor GM, EAM dan sekerterisnya..jadi yang staff yang kerja di lorong jarang ketemu. Kalau ketemu ya paling pas morning briefing, atau pas breakfast gitu..

P: jadi ruangnya menyendiri gitu pak?

S: iya mbak di lantai 3 di atasnya ballroom , ruangan menyendiri gitu kok mbak,mungkin cari yang sepi jadi bisa konsen kerja...

P: owh gitu pak... jadi jarang ketemu ya pak?

S: iya, yang sering ketemu staff yang office y di atas seperti front office, FOM dan FnB..

P:hmm.. kalau susah ketemu gitu jarang komunikasi ya pak?

S: komunikasi lebih intens melalui email dan telepon mbak.. kalau ketemu langsung di morning brief atau pas nganter calon karyawan interview dengan GM..

P: oke pak maksi buat waktunya, nanti kalau ada yang perlu saya tanyakan lagi saya hubungi bapak. Trimakasih atas waktunya.

Wawancara II

P: Bagaimana pBapakngan Bapak pada General Manager?

S: Profesional, perfeksionis dan detil dalam pekerjaan, Cuma belum bisa melebur dengan”keluarga di phoenix”

P: Mengapa Bapak bisa menjawab seperti itu? Tolong jelaskan.

S: maksudnya beliau memang bagus dalam memimpin tapi untuk memotivasi karyawan untuk lebih giat dan loyal terhadap hotel masih kurang mbak

P: Apakah yang Bapak senangi dan tidak senangi dari General Manager Bapak?

S: Yang saya senangi orangnya tegas dan yang tidak saya senangi mungkin ya jarak antara atasan dan bawahan, gak seperti Gm yang sebelumnya mbak.

P: Hal apakah yang menjadi harapan Bapak pada General Manager?

S: Kalau ada acara intern hotel, atau regional jogja jateng ya bisa berpartisipasi, kalau ada karyawan yang ikut lomba futsal bisa sekali dateng sehingga karyawan merasa dihargai. Kalau karyawan betah kan saya ga pusing cari pengganti mbak,kan kalau ada kekosongan jabatan kinerja hotel juga jadi terganggu,ujung-ujungnya saya juga yang dikejar-kejar kan mbak.

P: Apakah ada perasaan takut saat Bapak berkomunikasi langsung dengan General Manager? Tolong jelaskan.

S: Bukan takut sih, tapi lebih ke grogi karna saya kurang fasih dalam berbahasa inggris takut ada miss understanding aja ,maksutnya apa yang ditangkep beda karna kurangnya vocab yang saya miliki.

P: Apakah Bapak dapat berkomunikasi dengan lancar pada General Manajer

S: Selama ini sih lancar, walaupun agak gagu biasanya dibantuin sama sekretaris GM,.

P: Menurut Bapak apakah saat General Manajer memberikan perintah dengan jelas?

S: Perintahnya sudah cukup jelas Cuma terkadang saya perlu mengerjakan berulang-ulang supaya hasilnya cukup baik bagi beliau,karena dalam pemberian tugas nya beliau tidak kurang memberikan perintah yg spesifik, ya nanti kalau sudah dikerjakan baru diberi tanggapan, kurang ini kurang itu, yang ini salah harusnya seperti itu.. kuarng lebihnya seperti itu mbak

P: Apakah bahasa yang digunakan oleh General Manajer Bapak termasuk bahasa baku?

S: Saya kurang paham mbak kalau baku tidak nya, Cuma selalu pakai bahasa inggris, beliau tidak pernah menggunakan bahasa indonesia.

P: Menurut Bapak apakah General Manajer memiliki etika saat berkomunikasi dengan para karyawannya?

S: Etikanya orang mana dulu mbak, kan beda etika GM sama etikanya kita.. ya kan?? Kalau pengennya kita dihargai menggunakan etika orang sini ya susah mbak, kan beliau dari prancis dan posisinya GM paling tinggi di hotel..

P: Apakah General Manajer sesuai dengan harapan Bapak?

S: ya sudah cukup baik, tapi lebih baik lagi kalau bisa menjadi satu keluarga dengan karyawan, sehingga lingkungan kerja menjadi lebih sehat dan dinamis. Pemberian penghargaan terhadap karyawan yang kinerjanya bagus diperhatikan lagi. Karyawan yang sudah lama kerja ga diangkat tapi malah minta rekrut jabatan supervisor dari luar, kan karyawan jadi ga ada semangat buat kerja lebih giat kan mbak.. kerja ya jadi loyo,ga ada yg dikejar dan dijadikan motivasi.

P: Klo misalnya ketemu dengan GM hal-hal apa saja yang sering dibicarakan?

S: Pasti soal kerjaan mbak, soal rekrutment training, program CSR seperti itu...

P: Apakah selain membicarakan tentang pekerjaan GM pernah menyatakan tentang halhal pribadi Bapak?

S: Jarang sih mbak, jarang ketemu juga, paling kalau papasan Cuma saya negur dia senyum atau ngangguk aja.

P: Apakah saat GM berkomunikasi dengan Bapak, Bapak memperhatikan gerak-gerak GM tersebut?

S: Saya kurang memperhatikan sih mbak, tapi yang paling sering diamati sama temen2 beliau selalu memainkan kacamata ketika sedang dalam meeting..

P: Jika memperhatikan gerak-gerak seperti apa yang dilakukan oleh GM tersebut?

S: Memainkan pulpen, mainkan kacamata, menaikan sebelah alis, menurunkan kepala dengan mata serisu memperhatikan..

P: Apakah saat Bapak berbicara dengan GM, GM terlihat bersedia mendengarkan Bapak?

S: Kalau soal pekerjaan ya.. beliau akan mendengarkan dengan seksama mbak

P: Apakah saat Bapak berbicara dengan GM, GM menatap Bapak?

S: Gak selalu mbak, terkadang beliau mengerjakan pekerjaan yang lain seperti membaca atau menulis, atau berbicara dengan EAM..

P: Apakah Bapak tahu tentang budaya dari orang perancis?

S: Wah kalau soal itu saya kurang tahu mbak

P: Menurut Bapak apakah gaya komunikasi yang digunakan oleh GM Bapak, memanglah budaya dari orang perancis?

S: Sepertinya iya mba

P: Jika ya, mengapa? dan jika tidak, jelaskan?

S: kelihatan dari tegasnya, langsung ken pokok masalah, ga ada basa basi, kalau salah ya langsung ditegur kalau bagus ya jangan mengharapka pujian hehehe.. iya kan mbak...

P: Apakah Bapak bisa memaklumi gaya komunikasi seperti GM Bapak tersebut?

S: Ya mau gak mau kan mbak, beliau kan pimpinan kalau mau bertahan ya kita juga harus beradaptasi, kalau memang ga bisa maklum ya resign, kan ada beberapa staff bahkan yang uda kerja disini bertahun-tahun dengan jabatan manager minta transfer ke hotel accor yang lain atao resign pindah ke hotel lain karena gak bisa adaptasi dengan kepemimpinan GM yang sekarang karena dinalai terlalu keras dan kurang bersahabat.

P: Menurut Bapak apakah GM memang menjaga jarak dengan Bapak?

S: Iya mbak, dlu GM ruangnya deket dengan staff, sekarang GM punya ruangan tersendiri di atas jadi jarang banget bisa papasan atau ketemu, kalau pun ketemu ya pas morning briefing atau acara intern hotel, selebihnya beliau duduk di office nya..

P: Apakah saat berkomunikasi dengan GM, berapa jarak komunikasinya?

S: Saya kurang memperhatikan mbak, ya kayak orang ngobrol dengan atasan kan selalu ada jarak ...

Wawancara dengan sekretaris GM.

Wawancara I

P: selamat siang mba ella, minta waktunya buat wawancara sebentar ya

S: oke tata...

P: mba ella kerja di phoenix uda berapa lama? dan bekerja sebagai apa?

S: saya bekerja sudah 4 tahunan... sekarang sebagai sekretaris GM.

P: sebagai sekretaris jobdesk nya apa aja mbak?

S: Setiap hari membuat MOM

P: apa itu mbak?

S: MOM itu minutes of meeting, jadi setiap hari habis morning briefing saya membuat rangkuman dari morning briefing gitu, terus bikin jadwal MOD terus di share ke semua manager. Selain itu membuat jadwal meeting GM, terus mengurus persoalan filing dan tulis menulis..

P: -seberapa sering mbak ella berkomunikasi dengan GM?

S: Sangat sering mbak, saya harus selalu keep in touch dengan GM karena tugas saya basicly menjembatani all manajer dengan GM, jadi ketika manajer meminta tanda tangan atau hal-hal kecil lewat saya nanti saya ngomong ke GM nya. Must be detail mbak, jadi karena harus selalu keep in touch saya pulang nya malem trs

P: Selain membahas mengenai pekerjaan apakah GM jg membahas mengenai persoalan pribadi

S: Oh enggak mbak, kalau masalahj pribadi saya sering ke teman saya nadia namanya, kalo ke pak GM Cuma sebatas professional kerja aja mbak.

P: Bagaimana GM menyampaikan tugas ke mbak ella? Pernahkan mbak ella ditegur karena pekerjaan tidak sesuai harapan GM?

S: Alhamdulillah selalu ontime dan gak pernah ada teguran mbak, karena saya tau harus detail kalo sama pak GM, kalo teguran lebih karena banyak manajer yang belum memberi report ke GM, jadi negurnya ke saya untuk ingatkan all manajer

P: Apakah hal itu berlarut-larut atau sebatas profesionalisme kerja?

S: Profesional aja mbak

P: Bagaimana bentuk tegurannya?

S: biasanya diminta untuk mengingatkan manager untuk segera memberikan report kerjaan aja sih

P: Mbak ella selalu mendampingi GM, apakah pernah melihat mbak ella GM menegur manager lain? S: Menegurnya lebih ke ingatkan report aja sih mbak

P : Apakah GM pernah memberikan tugas tapi tidak mendekat tetapi hanya berteriak dari JAUH?

S: Pernah mbak, ya memang seperti itu gayanya. That's why saya diberikan ruang disebalik bilik salah satunya supaya memudahkan komunikasi

P: Apa harapan mbak ella ketika berkomunikasi dengan GM mengenai pekerjaan?

S: Lebih tidak pakai emosi sih mbak, jd lebih bs terbuka dan saling memahami tugas masing2

P : Emosi yang seperti apa mbak?

S: Ya ga pakai kata kata keras dan GM nya kan dr luar, mungkin dia masih dibawa tata cara sana mbak, jd kalo nyuruh suka gak control hehehe

P: iya kan GM dari prancis ya mbak, ngaruh ke komunikasi kerjaan gak sih mbak

S: Oh budaya iya mbak, dia kalo ngomel suka pakai dicampur2 pake bahasa prancis jd kadang saya suka roaming gt mbak. Tata cara ngomongnya dia cepet bgt. Intonasinya juga tinggi

Wawancara II

P: Bagaimana pMbanan Mba pada General Manager?

S: Menurut saya GM itu seharusnya bisa mengayomi bawahannya. Seharusnya bisa bekerja sama sehingga bisa bersinergi mencapai visi perusahaan. Ini pMbanan menurut saya pribadi ya mbak cinthya. Sehingga tidak ada ketakutan atau jarak yang terlalu jauh antara bawahan dengan atasan. Mengapa saya katakana demikina? Karena kembali lagi ke visi dan misi perusahaan, saya disini sebagai skretaris melihat adanya keharusan untuk bekerjasama antar department untuk tercapainya itu.

P: Mengapa Mba bisa menjawab seperti itu? Tolong jelaskan.

S: Jawaban saya di dasarkan pada realita yang ada pada perusahaan ini. Tidak terjadinya komunikasi yang efektif antara saya pribadi dengan atasan, boro-boro efektif ya mbak. Komunikasi dua arah pun tidak terjadi. Jadi ada gap atau kesenjangan antara staff dan GM. That why saya ungkapkan pernyataan saya diatas. hehe

P: Apakah yang Mba senangi dan tidak senangi dari General Manager Mba?

S: Saya mengakui beliau tegas. Saya senang akan sikapnya yang seperti itu. Jika tidak disenangi, mungkin karena ini di jogja ya masih kental dengan adat jawa yang saling menghormati dan cara yang halus. Jadi kami melihat atasan (GM) yang sekarang lebih sedikit kasar

P: Hal apakah yang menjadi harapan Mba pada General Manager?

S: Wah kalau bicara tentang harapan, pasti banyak ya mbak. Coba saya share sedikit mengenai harapan saya pada GM, ya lebih membaur lah ya dengan kami, lebih polite, lebih mengerti perasaan atau lebih mendekatkan diri dengan kami, sehingga tidak kami saja yang mati-matian ingin membuat komunikasi yang baik dengan beliau, namun beliau juga sebaiknya mengerti dan berbicara lebih halus. Kadang hanya memanggil dari bilik dan teriak, bagi kami di Indonesia sepertinya kurang pas, jika ada usaha penyesuaian dari pihak GM mungkin dia akan bisa lebih halus caranya kepada saya maupun staff lain.

P: Apakah ada perasaan takut saat Mba berkomunikasi langsung dengan General Manager? Tolong jelaskan.

S: Tidak. Saya tidak takut. Namun saya masih dalam proses adaptasi, saya takut apa yang saya lakukan kurang berkenan karena perbedaan cara komunikasi tadi, dan saya dianggap annoying. Jadi sejauh ini saya lebih banyak diam, dan lebih terjadi komunikasi satu arah, yaitu atasan memberikan tugas pada saya.

P: Apakah Mba dapat berkomunikasi dengan lancar pada General Manajer Mba?

S: Tergantung konteks mbak. Kalau tentang pekerjaan ya lancar, tapi terkadang dia memberi tugas hanya satu arah, jadi saya nya juga bingung sebenarnya data yang diminta seperti apa, namun terkadang jika saya sudah mengerti konteksnya atau keadaannya dan matang di datanya akan terjadi komunikasi yang nyambung dan lancar dengan beliau.

P: Menurut Mba apakah saat General Manajer memberikan perintah dengan jelas?

S: Hahaha tidak. Dia hanya memberikan tugas sebatas di benang merahnya saja. Selebihnya kita yang harus aktif melakukan komunikasi dengan department lain sehingga tau apa yang sebenarnya diinginkan GM.

P: Apakah bahasa yang digunakan oleh General Manajer Mba termasuk bahasa baku?

S: Ya bagi saya, karena dia belum mengerti betul how to communicate dengan kami.

P: Menurut Mba apakah General Manajer memiliki etika saat berkomunikasi dengan para karyawannya?

S: Seharusnya begitu, dan sejauh ini yang saya lihat, GM masih kadang out of control, dengan memanggil nada tinggi atau sedikit menyuruh dengan tidak polite. Jadi staff pun kadang mau melakukan komunikasi ringan jadi sungkan hehe

P: Apakah General Manajer sesuai dengan harapan Mba?

S: Harapan saya tentu tidak seperti saat ini, saya lebih tenang jika GM dari sesama Indonesia karena lebih memiliki pola komunikasi yang sama, mungkin karena memiliki adat yang sama.

P: Klo misalnya ketemu dengan GM hal-hal apa saja yang sering dibicarakan?

S: Saya lebih menuju ke pembicaraan professional, saya lebih arahkan kesana. Kalaupun ada sedikit bercMba tidak jauh dari pekerjaan. Karena perbedaan komunikasi takutnya bercMba ala Indonesia malah enggak nyambung atau dianggap annoying dan menurunkan kadar profesionalitas saya di hadapan GM.

P: Apakah selain membicarakan tentang pekerjaan GM pernah menyatakan tentang halhal pribadi Mba?

S: Oh no. Never. Kembali lagi seperti penjelasan saya diatas, saya keep untuk saya pribadi hal-hal seperti itu. Karena tidak ingin mengurangi trust atasan ke saya, kembali lagi pada profesionalitas.

P: Apakah saat GM berkomunikasi dengan Mba, Mba memperhatikan gerak-gerak GM tersebut?

S: Ya, sometimes.

P: Jika memperhatikan gerak-gerak seperti apa yang dilakukan oleh GM tersebut?

S: Gerak gerik ya raut mukanya kaku, seolah olah speed speed dia ingin semuanya dikerjakan dengan segera. Dan semua selesai dengan sekedipan mata. Hehehe

P: Apakah saat Mba berbicara dengan GM, GM terlihat bersedia mendengarkan Mba?

S: Terkadang tidak, jadi seperti yang saya bilang tadi. Apa yang dia suruh ya lakukan saja. Walaupun clue nya enggak jelas hehehe.

P: Apakah saat Mba berbicara dengan GM, GM menatap Mba?

S: Saya ajak dia untuk menatap saya. Tapi terkadang GM hanya memanggil dari balik biliknya saja, sehingga kalau keadaan seperti itu menatapnya ya jarang. Hehehe. Tapi kalau untuk misalnya pertemuan begitu, GM ada dihadapan saya pasti dia menatap kok.

S: Adalah umum bagi orang Perancis untuk melakukan sentuhan, tatapan mata mendalam, shaking hands, bahkan ciuman. Tak heran orang Perancis dikenal sebagai orang orang yang romantis hehehe ya kan mbak?

P: Apakah Mba tahu tentang budaya dari orang perancis?

S: Sedikit banyak saya tau.

P: Klo Mba tahu, jelaskan seperti apa itu?

S: Orang perancis cenderung lebih emosional ya hehehe. Watak orang Perancis adalah to the point, tidak suka basa basi, tidak berlama lama bercengkerama yang tidak ada kaitannya dengan bisnis atau masalah tertentu. Imbasnya, mereka seringkali mengungkapkan ketidak puasan nya terhadapsesuatu atau lawan bicaranya secara to the point, tanpa basa basi sama sekali., bahkan memecat karyawanpun secara terus terang, tanpa banyak alasan serta penjelasan.

S: seorang leader orang perancis cenderung menggunakan gaya manajemen “ tangan besi “.Mereka benar benar menjaga jarak dengan bawahannya, dan benar benar memutuskan apapun sesuai dengan keinginan dan pertimbangan mereka, tanpa mempertimbangkan aspirasi bawahannya. Dalam gaya manajemen Perancis, mereka menutup rapat-rapat aspirasi dari bawahan , apalagi mengajak bawahannya untuk berpartisipasi. Hehehe terjawab sudah ya kenapa saya maupun department lain ada jarak dengan beliau.

P: Menurut Mba apakah gaya komunikasi yang digunakan oleh GM Mba, memanglah

budaya dari orang perancis?

S: Saya rasa iya memang begitu budaya di luar

S: Ciri-ciri beliau yang sejauh ini saya amati. Yang pertama Dalam pengambilan keputusan beliau Lebih cepat karena fokus pada tujuan, dan terbiasa berterusterang. Kemudian dalam Pemecahan masalah juga Fokus pada penyebabnya, sehingga tidak bertele-tele mbak.Dan Gm sangat bisa memisahkan antara masalah pribadi dengan pekerjaan. Kalau orang sini kan kalau ga suka ya dipersulit, kalau suka ya dipermudah,temen dekat GM ya gajinya bisa tinggi.. iya kan mbak..

P: Jika ya, mengapa? dan jika tidak, jelaskan?

S: Saya mengatakan ya karena saya sendiri lama dan pernah hidup di perancis untuk studi, orang-orang disana menyenangkan, namun memang budaya diluar berbeda dengan budaya kita di sini. Terutama di jogja yang masih sangat ramah. Mungkin jika diluar memang individualis lebih tinggi disana.

S: Orang perancis terkenal sangat dingin dan arogan. Orang perancis cenderung memiliki anggapan bahwa orang g dan Indonesia terlalu ramah. Di perancis, Mba akan lebih dihargai jika Mba mampu bersikap lebih tenang bahkan sampai ditaraf yang cenderung dingin baik dalam tindakan maupun dalan ucapan. Orang perancis cenderung menganggap sikap ramah yang terbuka sebagai hal yang tidak baik dan kurang menyenangkan.. Maka dari itu saya lebih banyak diam dengan belaiu dan komunikasi yang terjadi pun lebih ke satu arah.

S: Perancis memiliki skor Individualism yang tinggi. Mereka respek pada kebebasan serta tanggung jawab individu dan berpMbangan bahwa segala sesuatu

haruslah diperjuangkan sendiri, dan harus melakukan segala pekerjaannya dengan sungguh sungguh sebagai perwujudan dari perjuangan individualismenya. Patut digarisbawahi bahwa Individualism tidaklah sama dengan mementingkan diri sendiri atau egois, namun Individualism fokus pada tanggung jawab serta hak dan kewajiban Individu.

P: Apakah Mba bisa memaklumi gaya komunikasi seperti GM Mba tersebut?

S: Ya saya maklumi, bagi orang yang sudah pernah keluar akan memaklumi akan keadaan perbedaan seperti itu, kita menyesuaikan diri dan tetap be professional

S: Kalau dari pihak saya memaklumi. Namun saya tidak begitu mengetahui apakah di pihak department lain juga mengakui dan melakukan hal yang sama seperti yang saya lakukan, yaitu memaklumi dan menganggap itu perbedaan budaya. Let it flow aja. Tidak semua orang bisa melakukan itu. Dan kembali lagi, pemimpin juga sebaiknya memiliki sikap adaptasi yang tinggi pada bawahan.

P: Menurut Mba apakah GM memang menjaga jarak dengan Mba?

S: Kembali lagi pada faktior budaya. Bagi GM, dia sudah mencoba dekat dengan para staff. Dan bagi saya, saya jarak yang terbangun lebih karena kebiasaan dan pola komunikasi yang berbeda antara saya dan GM. Sehingga menurut saya GM tidak menjaga jarak dengan saya, namun saya menyesuaikan dengan cara dia komunikasi.

P: Apakah saat berkomunikasi dengan GM, berapa jarak komunikasinya?

S: Jarak komunikasinya lumayan jauh, saya memperlakukan beliau berbeda seperti saya melakukan komunikasi dengan department lain. Karena bagi orang perancis notabene atasan saya, beliau merasa eksekutif karena pimpinan dan beliau meminta saya memiliki jarak jika berhubungan dengan beliau, karena ketika saya tidak membangun jarak, akan berkurang nilai profesionalitas saya di hadapannya. Saya lebih menyesuaikan sih..

Wawancara dengan Manager Food and Beverage

Wawancara I

P: Malem pak XXXX, makasi uda meluangkan waktunya

S: iya tata

P: bapak bekerja di Phoenix di departemen apa?

S: aku di food and beverage sebagai asst manager food and beverage tata.

P: sudah lama bapak kerja di departemen itu?

S: lumayan lama, udah 6 tahunan, cuman baru transfer ke Phoenix 3 tahun ini.

P: Sebagai asst manager apa bapak sering berkomunikasi dan bertatap muka langsung dengan GM?

S: ya selalu berkomunikasi setiap selesai morning briefing kan GM breakfast di restaurant, sambil breakfast biasanya menanyakan soal menu juga promo-promo yang dibuat apakah sudah cukup efektif. Selain itu juga ada pertemuan minimal sebulan sekali untuk membahas kinerja masing-masing departemen, tapi kenyataan pertemuannya bisa seminggu 3 kali..

P: owh gitu pak.. menurut bapak apakah komunikasi yang terjalin selama ini sudah cukup efektif?

S: ya saya kira sudah cukup, selain komunikasi tatap muka kita biasa membahas satu kerjaan melalui email atau memo yang diberikan melalui sekretaris GM. Kalau melalui memo atau email Gm masih belum paham mengenai materi yang kita sampaikan ya Gm biasanya akan meminta untuk ketemu lagi..

P: berarti memang tidak selalu bisa ketemu GM setiap saat untuk membahas kerjaan ya pak?

S; iya mba.. kalau memang bisa melalui email ya melalui email. Kalau urgent dan membutuhkan pembahasan yang lebih detil kita akan menjadwalkan untuk meeting dengan GM dan departemen terkait..

P: apakah GM sudah cukup jelas dalam penyampaian tugas?

S: sudah mbak, tapi memang terkadang susah dalam menterjemahkan maksud GM, misalnya untuk pembuatan promo butuh berkali-kali revisi sampai akhirnya di approve..

P: owh gitu, karena perbedaan bahasa atau bagaimana pak?

S: bukan karna gak ngerti sih mbak, tapi memang beliau sangat perfectsionis jadi setiap detil nya dia perhatikan betul.

P:ok ok.. kalau kerjaan ga sesuai harapan GM gitu bagaimana reaksi Gm pak?

S: ya biasanya minta buat ketemu, dalam meeting akan dibahas sampai clear..

P: pernah gak GM emosional karna hasil kerjaan yang tidak memuaskan?

S: ya tentu saja..namanya juga pimpinan kalau kerjaan bawahan ada yang gak beres kan tanggung jawab dia juga ...

P: ekspresi yang seperti apa yang bapak ingat ketika beliau menegur

S: ya penggunaan penekanan dan nada tinggi tentu saja.

Wawancara II

P: Bagaimana pandangan Anda pada General Manager?

S: Sebagai pimpinan sudah mampu menampung aspirasi bawahannya. Mau untuk diajak komunikasi 2 arah begitu mbak tata.

P: Mengapa Anda bisa menjawab seperti itu? Tolong jelaskan.

S: Kan biasanya ada tipikal [pimpinan yang kurang mau di kritik atau hanya tau beres tapi hasil harus maksimal. Nah, yaa,, kalau di sini kalau ada yg kurang ya di beri masukan, seperti promo untuk resto

P: Apakah yang Anda senangi dan tidak senangi dari General Manager Anda?

S: Wah, kalau kekurangan kelebihan itu relatif ya mbak, kalau secara kelebihan itu bisa diajak untuk sharing untuk saran dan kritik. Untuk kekurangan ya untuk mencari waktu yang terkadang susah untuk bertemu secara langsung.

P: Hal apakah yang menjadi harapan Anda pada General Manager?

S: Kalau ditanya harapan ya tentunya ingin phoenix lebih berkembang menjadi lebih baik dari sekarang.GM lebih memperhatikan setiap departemen secara langsung, seperti melihat keadaan kitchen, ketemu langsung dengan staff FnB terumata yang di kicthen ya.. jadi staff lebih merasa dihargai oleh GM.

P: Apakah ada perasaan takut saat Anda berkomunikasi langsung dengan General Manager? Tolong jelaskan.

S: Kalau perasaan takut sih enggak mbak, cuman terkadang ada kekawatiran salah persepsi antara saya dan GM, apalagi komunikasi lebih sering menggunakan email, ketemuy langsung aja suka salah persepsi apalagi cuma lewat email atau telp.

P: Apakah Anda dapat berkomunikasi dengan lancar pada General Manajer

S: Selama ini lancar sih mbak, memang untuk komunikasi menggunakan bahasa inggris. Tapi hal itu ada positifnya sih membuat kita jadi terbiasa jadi enggak kagok kalo harus berhadapan dengan orang asing.

P: Menurut Anda apakah saat General Manajer memberikan perintah dengan jelas?

S: Sebenarnya perintah nya sudah cukup jelas, tapi terkadang staff yang kurang bisa mengerti, misalkan dalam pembuatan promo paket makan keluarga di malam paskah, untuk masalah foto aja bisa menghabiskan beberapa hari, Gm selalu memperhatikan setiap detilnya dan kita yang kurang terbiasa dengan hal tersebut.

P: Apakah bahasa yang digunakan oleh General Manajer Anda termasuk bahasa baku?

S: Sebagian besar percakapan biasanya menggunakan bahasa inggris baku, pernah sekali ada staff baru berbicara dengan bahasa perancis, tapi Gm kemudian meng "cut" dan meminta staff tersebut menggunakan bahasa inggris karena kita sedang di kantor dan adar semua yang ada d ruang meeting itu mengerti..

P: Menurut Anda apakah General Manajer memiliki etika saat berkomunikasi dengan para karyawannya?

S: Iya mbak, meskipun beliau orang asing tapi tetap sopan dalam memilih kata. Kalaupun ada nada penekanan sifatnya tegas bukan menakuti.

P: Apakah General Manajer sesuai dengan harapan Anda?

S: Sampai saat ini sudah sesuai harapan mbak,, semoga ke depannya menjadi semakin baik.

P: Klo misalnya ketemu dengan GM hal-hal apa saja yang sering dibicarakan?

S: Kalau bertemu pasti yang diobrolkan seputar pekerjaan. Bagaimana keadaan resto apakah ada menu baru yg akan ditawarkan, promo, kinerja per divisi, keluhan,seperti itu..

P: Apakah selain membicarakan tentang pekerjaan GM pernah menyatakan tentang halhal pribadi Anda?

S: Sesekali saja mbak,, tapi hanya sekedar obrolan ringan saja.

P: Kalau pernah, hal-hal seperti apa yang ditanyakan?

S: seperti sudah makan siang?tidak pernah ada percakapan untuk hal-hal yang lebih personal

P: Apakah saat GM berkomunikasi dengan Anda, Anda memperhatikan gerak-gerak GM tersebut?

S: Wah, gerak gerik sepertinya tidak terlalu memperhatikan secara detail itu mbak tata

P: Jika memperhatikan gerak-gerak seperti apa yang dilakukan oleh GM tersebut?

S: Seperti anggukan kepala atau gerakan tangan ketika menjelaskan, pandangan yang tajam dan seperti menyelidik dan mimik muka yang serius saja yang sekiranya muncul

P: Apakah saat Anda berbicara dengan GM, GM terlihat bersedia mendengarkan Anda?

S: Tentu saja mbak setiap orang yang sedang menyampaikan laporannya pasti beliau mendengarkan dan memberi komentar meskipun sesekali GM terlihat menulis atau berbicara dengan sekretaris

P: Apakah saat Anda berbicara dengan GM, GM menatap Anda?

S: Gak selalu sih mbak, kalau lagi di restaurant melihat ya ngobrol soal kerjaan ya sambil jalan aja..sambil menerang penataan meja atau ada interior yang harus diganti.

P: Apakah Anda tahu tentang budaya dari orang perancis?

S: Saya hanya tau sedikit mbak hanya yang umum saja

P: Klo Anda tahu, jelaskan seperti apa itu?

S: Seperti orang perancis itu disebut arogan dan dingin karena hanya mau berbahasa perancis.

P: Menurut Anda apakah gaya komunikasi yang digunakan oleh GM Anda, memanglah budaya dari orang perancis?

S: Sepertinya gaya bicaranya masih terpengaruh dari budaya perancis

P: Jika ya, mengapa? dan jika tidak, jelaskan?

S: Gaya bicara yang saya maksud bukan dingin. Lebih ke straight to the point. Kalau benar dibilang benar kalau salah ya salah saja tidak ada alasan. Jadinya terkesan arogan begitu.

P: Apakah Anda bisa memaklumi gaya komunikasi seperti GM Anda tersebut?

S: Ya,, karena memang sudah dari budayanya seperti itu mbak, jadi dimaklumi saja, toh juga tidak berkata-kata yang kasar.

P: Menurut Anda apakah GM memang menjaga jarak dengan Anda?

S: Agak susah kalau dikatakan menjaga jarak atau tidak mbak. Ya sewajarnya orang berkomunikasi aja, kan ga mungkin mau deket-deketan juga ngobrolnya..

P: Apakah saat berkomunikasi dengan GM, berapa jarak komunikasinya?

S: Kalau dalam komunikasi yang individual mungkin seperempat sampai setengah meter mbak, yang pasti masih dalam tahapan wajar yang menunjukkan atasan dan stafnya.



Wawancara dengan salah seorang warga Perancis

Hi Thata,

Below you will find what I think is an answer for the questions you have.

I understand that your research is about European leadership in Local companies in Indonesia. As a subject you have GM in the Phoenix Hotel. The GM there is from France. However, I think I can give you a general idea about communications in Europe and France.

Also, you are speaking of Europe. Please know that Europe is **not** France. And that France is **not** Europe. Europe is only an **economical region** (European Union) of different countries. The countries are **not connected nationally**. Every country keeps their own cultural identity. This means that you can pay with the same money in Spain and in Holland, but the **culture** of Spain and Holland are still very very different. Also for the communication culture. This is good to know because in that way you can understand that the French GM is somebody from Europe (the economic region) but is **not** a European, **he is French with his own culture**. And this French culture, is giving the employees at the Phoenix hotel so much trouble right now (see also question number 4).

See these links:

- <http://id.wikipedia.org/wiki/Eropa>
- http://id.wikipedia.org/wiki/Daftar_negara_di_Eropa

Questions:

1. What do you know about the Europe culture of communication?

how they communicate, especially in the scope of work?.

This is a difficult question, because there is not 1 'European culture of communication'. There are so many countries in Europe, all with their unique background, history, wars etc etc. This makes it that every European country has it's own 'culture of communication'.

http://en.wikipedia.org/wiki/European_culture (put this article in Google translate)

In France: there is a high hierarchical structure when it comes to business and communication. In simple word: the boss is the leader and you respect him very much and do what he says.

The following article is very good about French working and communication culture in business:

http://www.expatica.com/fr/employment/employment_information/Management-Culture-in-France_13438.html

2. whether most of the leaders there have a separate room?

In a lot of European countries the leader/boss has their own room. This is not always. It separates the boss/leader from the staff. In France, almost all the leaders have their own room because there is a very specific separation between staff and employees. (hierarchy).

See: <http://ms.wikipedia.org/wiki/Hierarki>

3. is that impossible for the lead to ask you / or to talk about something personal during office hou?

It is impolite when the leader/boss is asking something personal to employees during office hours. It is simply not nice to do this. Also, it is also not nice and very insulting when the leader asks the employees about personal things 'in public'. I mean, the boss is impolite when he is asking a staff member very personal things when everybody around him can hear him. It is not good, and also not European culture. It is simply very **unprofessional of the GM**. A reason why he is doing this could be because he looks down on the Indonesian employees. He sees these people as slaves, or people who are stupid. See point 4 for more information about this.

But, there is an exception. The leader/boss can ask employees about personal things in his **private office**. Because now the employee has privacy and the can talk about it without other people hearing it. **BUT**, the talking should **only be work-related**. I mean, if the employee has trouble with his wife or trouble at home, that is causing him that his work in the hotel is not going good, then the GM can, **very diplomatically and easy**, talk about it. The talk subject has to be **ALWAYS related** to the work. The GM can not talk about other private and personal things that have nothing to do with work. This is a private thing of the employee and the GM has no right to talk about this.

So yes, the GM can talk about personal stuff with the employee, but in a **private room, the GM private office**.

Also, the employee also has the right to talk to the GM about personal things that are causing the employee to do his work not good. This is also possible when the GM has his own office. When the employee wants to talk to the GM, the employee has to make an appointment with the secretary of the GM. At the time of the appointment, the employee goes to the private office of the GM, and then talks about what he wants to talk.

4. is it normal to listen when someone talk with no starring eyes, but while doing something (playing pen or glasses, or write)

No, this is not normal. This is actually very **insulting**, also in France. My opinion is that when somebody talks to you, this person has to look at you with his eyes. This is the same in Europe, France, Spain, Germany etc. I think this is part of the GM's personality. He is rude and not nice to the employees.

To understand why the GM is so rude, you have to understand something about France. France is a very old country, with a lot of history. Also, in history, France had a lot of colonies. France colonies were in Vietnam, Algeria, Libia, Mali etc etc. France was and still is a very powerful country. See this link:

- http://id.wikipedia.org/wiki/Kekaisaran_kolonial_Perancis

- http://en.wikipedia.org/wiki/French_colonial_empire

Because France had so many colonies (**where slaves were working for the French**), the French people feel really powerful ('we rule the world!!'). Just think about it, 50 years ago France ruled the world, they had a lot of power in the colonies, far far away from France on the other side of the world. Even though the colonies are now not existing anymore, in the **DNA/culture** of every French person is the feeling of 'being very powerful because they belong to the great

nation/empire of France'. Sometimes it can happen that this information makes somebody (like the French GM of the Phoenix hotel) very powerful and very insulting to staff. He see the staff as 'slaves', as people that are not good, people that have to work to give him money, he maybe is also a racist, it makes the GM to be not nice to the Indonesian employees.

So, how the GM is communicating in the Phoenix hotel is **not** normal European communication culture. There is a big chance that this man is feeling better/bigger than the Indonesian people around him and because of this he is treating them very bad. It is the GM's personality. **But**, a reason of this personality is because of the history of the French country. **You need to know this**. But yes, the GM can not use his cultural background as an excuse for why he is such a idiot. It is not so hard to be friendly to other people, he should be friendly.

