



ADAPTASI BUDAYA KERJA EKSPATRIAT AMERIKA (STUDI PADA SEKOLAH INTERNASIONAL DI SALATIGA)

Gloria Stefhanie Pirade¹, Roos Kities Andadari², Dhian Adhitya³✉

1,2,3 Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Kristen Satya Wacana, Kota Salatiga, Indonesia

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima 2020-01-29

Disetujui 2020-04-19

Dipublikasikan 2020-04-30

Keywords:

Adaptasi; budaya kerja; etnocentris; ekspatriat.

Abstrak

Budaya kerja berperan penting dalam mengaktualisasikan kemampuan terbaik karyawan dan membuat mereka tetap betah berada di organisasi dimana mereka bekerja. Budaya kerja tidak terlepas dari budaya dimana orang itu berasal. Ekspatriat yang berasal dari suatu negara ketika bekerja di negara lain belum tentu dapat berhasil karena perbedaan budaya kerja, sehingga membutuhkan adaptasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana ekspatriat Amerika beradaptasi dengan budaya kerja di Sekolah Internasional (MICS) di Salatiga. Tujuan penelitian ini untuk menggali kesulitan dan cara mengatasi ekspatriat Amerika dalam beradaptasi dengan budaya kerja di MICS, dan bantuan apa yang diberikan manajemen MICS untuk membantu ekspatriat beradaptasi dengan baik. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif, menggunakan informan 3 ekspatriat yang bekerja di Sekolah Internasional MICS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ekspatriat Amerika menghadapi kesulitan menyesuaikan diri dengan budaya kerja yang banyak bernuansa lokal. Namun mereka berupaya melakukan adaptasi budaya kerja dengan berbagai cara. Selain itu organisasi juga memberi bantuan dengan menciptakan program-program khusus sehingga ekspatriat dapat beradaptasi secara efektif.

Abstract

Work culture plays an important role in actualizing the best abilities of employees and making them stay at home in the organization where they work. Work culture is inseparable from the culture in which the person originated. Expatriates from one country when working in another country may not be able to succeed because of differences in work culture, so that it requires adaptation. This study aims to find out how American expatriates adapt to the work culture at the Mountainview International Christian School (MICS) in Salatiga. The purpose of this study are to explore difficulties and what efforts are made by American expatriates in adapting to the MICS work culture; and what assistance does MICS management provide to help expatriates adapt well. This research was a qualitative study, using 3 informants who worked at MICS. The results show that American expatriates face difficulties in adjusting to a work culture that has a lot of local nuances. But they try to adapt to the work culture in various ways. Besides that, the organization also assists by creating special programs, so that expatriates can adapt effectively.

✉ Alamat korespondensi :
dhian.adhitya@uksw.edu



PENDAHULUAN

Perkembangan bisnis global telah meningkatkan penggunaan tenaga kerja internasional (ekspatriat). Ekspatriat dianggap memegang peranan penting dalam keberhasilan strategi bisnis global. Keberadaannya diperlukan dalam melakukan perundingan bersama, baik dengan pihak manajemen organisasi, pengembangan pemasaran baru, transfer pengetahuan dan teknologi, dan sebagai kunci kemajuan pengembangan organisasi (Mayangsari, Hamid, & Prasetya, 2014). Agostinho Soares (2013) melihat penggunaan ekspatriat dapat menjamin efektifitas operasi agar sejalan dengan kebijakan kantor pusat, mengisi posisi manajemen tertentu dan mempertahankan budaya organisasi. Kinerja efektif ekspatriat dalam pelaksanaan penugasan merupakan faktor penting menciptakan keunggulan daya saing (Poonpol, 2014) dan keberhasilan dari *Multinational company* (Selmer, 2006).

Akan tetapi kehadiran ekspatriat di suatu organisasi tidak selamanya memberikan hasil yang menggembirakan karena ada juga yang mengalami kegagalan. Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan kegagalan yang dialami oleh ekspatriat salah satunya disebabkan oleh ketidak mampuan beradaptasi dengan budaya negara tempat mereka ditugaskan. Jati, Djahur, & Soeod (2015) menemukan kegagalan adaptasi disebabkan akibat gaya kepemimpinan ekspatriat bertolak belakang dengan pola komunikasi lintas budaya. Sebagai contoh, budaya kerja Amerika menganut gaya kepemimpinan *ethnosentrism* yaitu menganggap gaya kepemimpinan yang ada di Amerika adalah baik atau *superior*. Ketidakmampuan ekspatriat dalam beradaptasi dengan budaya baru mengakibatkan lemahnya kontrol terhadap pengelolaan SDM, yang berakibat menurunnya efektifitas kinerja. Hendriawan (2014) menjelaskan ekspatriat yang mengalami kelemahan beradaptasi dengan budaya lingkungan baru, akan sulit mengelola SDM dalam organisasi. Musadieq (2010) menunjukkan kemampuan adaptasi budaya juga berhubungan dengan kecakapan yang dimiliki seseorang menyesuaikan diri dengan budaya asing.

Penelitian ini mengambil kasus ekspatriat Amerika yang bekerja di MICS Kota Salatiga. MICS merupakan organisasi yang berasal dari Amerika, namun mempekerjakan tenaga kerja ekspatriat Amerika dan tenaga kerja lokal Indonesia. Organisasi ini bergerak pada dunia pendidikan yang berbasis pelayanan missionaris. Perbedaan budaya kerja antara Amerika dan Indonesia merupakan landasan bagi peneliti untuk melakukan penelitian tentang adaptasi budaya kerja ekspatriat Amerika di Indonesia.

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab beberapa permasalahan meliputi: (1) Kesulitan-kesulitan apa yang dialami oleh ekspatriat Amerika dalam melakukan adaptasi budaya kerja MICS di Kota Salatiga; (2) Upaya apa yang dilakukan oleh ekspatriat Amerika dalam adaptasi budaya kerja MICS di Kota Salatiga; (3) Bantuan apa yang diberikan oleh pihak manajemen MICS dalam membantu ekspatriat Amerika melakukan adaptasi budaya kerja.

KAJIAN TEORI

Akulturasasi Budaya dan Adaptasi Budaya Kerja

Adaptasi budaya merupakan akulturasasi budaya. Koentjaraningrat (2005) mendefinisikan akulturasasi sebagai konsep proses sosial yang timbul apabila sekelompok manusia dengan suatu kebudayaan tertentu dihadapkan pada unsur-unsur dari kebudayaan asing, sehingga unsur-unsur asing tersebut lambat laun diterima dan diolah dalam kebudayaan sendiri, tanpa menyebabkan hilangnya kepribadian kebudayaan itu. Lebih lanjut menurut Koentjaraningrat (2005) wujud akulturasasi kebudayaan yang diterima dan dipakai masyarakat Indonesia sangat kompleks antara lain: bahasa, religi, organisasi sosial kemasyarakatan, pengetahuan dan kesenian.



Melalui budaya, setiap individu dapat belajar banyak hal, mulai dari bagaimana harus menggunakan bahasa, membangun relasi, dan berteman. Keberagaman budaya tertentu, menyebabkan terjadi proses adaptasi budaya. Liliweri (2007) menjelaskan adaptasi sebagai proses pengenalan dan penyesuaian diri terhadap lingkungan baru, yang disebabkan oleh adanya perpindahan suatu sistem kebudayaan menuju kebudayaan lainnya. Adaptasi budaya menunjukkan sebuah proses individu memadukan kebiasaan pribadi dan adat istiadat agar sesuai dengan budaya tertentu (Oriza, Nuraeni, & Imran, 2016). Dari beberapa definisi diatas adaptasi budaya dimaksudkan sebagai proses pengenalan diri terhadap lingkungan baru dalam memadukan kebiasaan pribadi dan adat istiadat sesuai dengan budaya tertentu. Disini, budaya dimaksudkan sebagai budaya kerja.

Ndraha (2005) mendefinisikan budaya kerja sebagai sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki suatu golongan masyarakat. Budaya kerja terbagi dalam dua bagian, yaitu : 1) Sikap terhadap pekerjaan, yakni kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kepentingan lain seperti bersantai atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya; 2) Perilaku pada waktu bekerja seperti rajin, berdedikasi, bertanggungjawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama karyawan atau sebaliknya.

Hubungan Budaya Kerja Terhadap Adaptasi Budaya Bagi Ekspatriat

Budaya kerja yang baik dapat timbul karena fondasi budaya organisasi yang kuat. Budaya kerja akan menghasilkan energi positif bagi kinerja ekspatriat. Kendala yang dialami ekspatriat dalam beradaptasi dengan budaya yang baru lebih disebabkan karena ketidakmampuan manajemen organisasi untuk menyelaraskan budaya yang ada dengan budaya asli dari tempat ekspatriat berasal (Hendriawan, 2014). Namun menurut Musadieg (2010) kegagalan para ekspatriat beradaptasi dengan budaya serta lingkungan yang baru disebabkan karena adanya kelemahan kecakapan secara individual, yaitu kecakapan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kematangan mental dan emosional seseorang, dimana individu yang memiliki kematangan mental serta emosional akan lebih mudah untuk beradaptasi.

Menurut Noe, et al (2011), karakteristik budaya mempengaruhi perilaku manajer dalam hubungannya dengan bawahan, termasuk persepsi dalam praktik manajemen SDM, meliputi (1) budaya memiliki perbedaan kuat dalam hal-hal seperti bagaimana bawahan mengharapkan cara atasannya memimpin, bagaimana keputusan diambil dalam organisasi, dan yang terpenting hal-hal apa yang memotivasi individu. (2) budaya mempengaruhi praktik manajemen SDM, dimana sebuah budaya mendorong efektifitas sistem manajemen SDM berorientasi pada individu. Itu berarti budaya kerja yang baik dapat menghasilkan nilai-nilai yang membantu para ekspatriat dalam adaptasi budaya sehingga ekspatriat akan memiliki bentuk tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaannya, dan tetap dapat bekerja secara profesional serta berdedikasi.

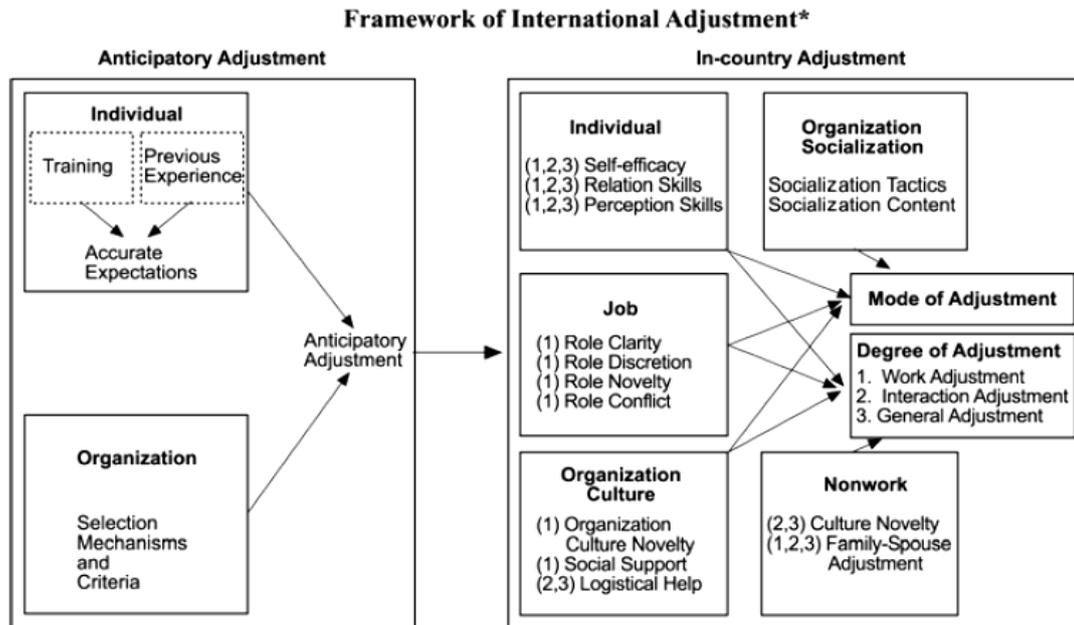
Adaptasi Budaya bagi Ekspatriat

Banyak model dikembangkan oleh para ahli untuk menjelaskan faktor yang mempengaruhi *expatriate* melakukan penyesuaian secara efektif dalam penugasannya di luar negeri. Salah satunya adalah model dari Hodgetts & Luthans (2000) dalam *A Theoretic Model for Explaining International Adjustment of Expatriates* (lihat Gambar 2.1). Menurut Hodgetts dan Luthans (2000) terdapat 2 jenis *adjustment* bagi ekspatriat yaitu (1) penyesuaian antisipatif (*anticipatory adjustment*) dan (2) penyesuaian dalam negeri (*in-country adjustment*). Penyesuaian antisipasi seorang ekspatriat dipengaruhi oleh faktor individu dan faktor organisasi. Faktor individu adalah pelatihan sebelum keberangkatan penugasan dan pengalaman yang dimiliki sebelumnya. Untuk faktor organisasi adalah mekanisme dan kriteria seleksi. Sedangkan *in-country adjustment*



dipengaruhi oleh faktor individu, faktor pekerjaan, faktor budaya organisasi, faktor bukan pekerjaan dan faktor kemampuan sosialisasi dalam organisasi.

Karena staf MICS datang ke Indonesia secara mandiri sehingga tidak ada proses yang sengaja disiapkan oleh lembaga di *home country*, maka penelitian ini difokuskan pada penyesuaian dalam negeri (*in-country adjustment*). Dalam model Hodgetts dan Luthans (2000) *in-country adjustment* memberi perhatian pada kotak bagian kedua Gambar 2.1



Note: *Numbers in parentheses indicate the numbered facet(s) of adjustment to which the specific variable is expected to relate

Gambar 2.1 A Theoretic Model for Explaining International Adjustment of Expatriates

Sumber : Hodgetts and Luthans (2000)

Penyesuaian dalam negeri (*in-country adjustment*) berlangsung setelah ekspatriat berada di negara tujuan, dimana sejumlah faktor akan mempengaruhi kemampuannya untuk menyesuaikan diri secara efektif. Faktor tersebut adalah:

1. Faktor pribadi terdiri dari *self-efficacy*, *relation skill*, dan *perception skill*. *Self efficacy* adalah kepercayaan individu akan kemampuannya untuk sukses dalam melakukan sesuatu (Bandura, 1997), menguasai situasi dan menghasilkan sesuatu yang menguntungkan (Santrock, 2011). *Relation skill* adalah ketrampilan berkomunikasi dengan jelas, mendengarkan dengan baik, bekerjasama dengan orang lain, melawan tekanan sosial yang tidak pantas, menegosiasikan konflik secara konstruktif, dan mencari serta menawarkan bantuan ketika dibutuhkan. Persepsi merupakan kesan yang diperoleh individu melalui panca indera kemudian dianalisa (diorganisir), diinterpretasi dan kemudian dievaluasi sehingga individu memperoleh makna (Robbins, Judge, & Campbell, 2017).
2. Faktor kerja terdiri dari *role clarity*, *role discretion*, *role novelty*, dan *role conflict*. Faktor ini berkenaan dengan kejelasan pekerjaan yang dilakukan ekspatriat, kewenangan ekspatriat mengambil keputusan, kebaruan tantangan pekerjaan, dan besarnya peran konflik yang ada. Keempatnya merupakan faktor pendukung adaptasi, sebab para ekspatriat menjalankan tugas didukung oleh kejelasan *job description* untuk menghindari kebingungan dalam melakukan pekerjaan.



3. Faktor budaya organisasi terdiri dari *organization culture novelty*, *social support* dan *logistical help*. Sebelum ekspatriat bertugas, organisasi mensosialisasikan budaya kerja dan perilaku kerja di organisasi tersebut.
4. Faktor sosialisasi organisasi terdiri dari *socialization tactics* dan *socialization content*.
5. Faktor *nonwork*, seperti ketangguhan ekspatriat menghadapi pengalaman budaya dan keluarga menghadapi tugas baru.

Faktor-faktor diatas akan mempengaruhi *mode of adjustment* dan *degree of adjustment*. *Mode of adjustment* mengarahkan para ekspatriat melakukan proses pembelajaran selama proses adaptasi, baik itu pembelajaran sendiri dan pembelajaran melalui organisasi. *Degree of adjustment* terdiri dari *work adjustment*, *interaction adjustment*, dan *general adjustment*. Ketiganya akan secara menyeluruh menjadi aspek penilaian keberhasilan para *expatriate* berproses dalam adaptasi budaya kerja.

Mode of Adjustment akan membahas bagaimana proses adaptasi yang dilakukan oleh ekspatriat, yaitu; 1) pembelajaran yang dilakukan sendiri (*selfstudy*) menurut Barmeyer (2004) adalah proses belajar dimana *expatriate* memiliki caranya sendiri dalam belajar memahami suatu budaya yang tidak didapatnya dari sistem pembelajaran yang formal, dan 2) pembelajaran yang dilakukan melalui *formal training* yang diberikan organisasi (*cross culture training*). Keefektifan berbagai *training* bergantung pada tingkatan waktu, sumber daya yang tersedia, kualitas pelatih (*trainers*) dan kemungkinan untuk *training* di negara tujuan (Zakaria & Zakaria, 2019).

Degree of Adjustment menurut Hodgetts dan Luthans (2000) dibagi atas tiga komponen: 1) penyesuaian dalam pekerjaan (*work adjustment*) adalah hal yang paling utama ketika ekspatriat bekerja di negara tujuan. Ekspatriat harus menyesuaikan budaya kerja organisasi dalam melakukan prosedur pekerjaan, 2) penyesuaian dalam berinteraksi (*interaction adjustment*) dijadikan objek penyesuaian bagaimana ekspatriat beradaptasi dengan atasan, bawahan ataupun rekan kerja dan diharapkan tercipta hubungan timbal balik antara ekspatriat dan orang-orang sekitarnya dan 3) penyesuaian secara umum (*general adjustment*) adalah ekspatriat diharapkan memahami lingkungan yang tidak berhubungan dengan pekerjaan, hal itu bisa berupa norma kesopanan yang berlaku di negara tujuan.

Penelitian terdahulu oleh Tanggulangan (2009) menemukan bahwa para ekspatriat yang tinggal di Indonesia khususnya di Kota Salatiga, juga melakukan penyesuaian terhadap salah satu dimensi adaptasi *In-Country Adjustment* yaitu *Degree of Adjustment* yang menyangkut *work adjustment*, *general adjustment* dan *interaction adjustment*. Pada penelitian ini karena terdapat masalah *privacy* dari manajemen MICS, maka faktor yang menjadi perhatian peneliti adalah faktor individual, faktor kerja dan faktor budaya organisasi.

Culture Shock dan Kendala-kendala Budaya Yang Dihadapi Ekspatriat Dalam Melakukan Adaptasi Budaya

Ada banyak kesulitan yang dihadapi oleh ekspatriat, namun disini yang akan dibahas adalah *culture shock* dan kendala budaya, bahasa dan nilai.

Culture Shock

Culture shock mengacu pada reaksi psikologis yang dialami ekspatriat karena berada di tengah kultur yang berbeda dengan kulturnya sendiri. Bila ekspatriat kurang mengenal budaya dari lingkungan yang baru, maka ekspatriat tidak dapat berinteraksi secara efektif. Mulyana & Rahmat (2006) menjelaskan bahwa *culture shock* adalah suatu penyakit atau gejala yang berhubungan dengan aksi yang diderita oleh individu atau kelompok yang secara tiba-tiba harus berpindah ke sebuah lingkungan baru, yang berbeda dengan lingkungan asalnya. Kemudian Adler (2002) mengungkapkan bahwa *culture shock* adalah goncangan yang dialami oleh



ekspatriat ketika dipindahkan keluar negeri. Dari beberapa definisi dapat disimpulkan *culture shock* merupakan gejala yang dialami oleh ekspatriat ketika berpindah ke lingkungan yang berbeda dengan lingkungan asalnya.

Kendala Bahasa dan Nilai

Menurut Hendriawan (2014) kelemahan beradaptasi terhadap perbedaan budaya, menjadi salah satu penyebab gagalnya para ekspatriat dalam melakukan pekerjaannya di negara tempat bekerjanya. Musadieg (2010) menunjukkan kemampuan adaptasi budaya juga berhubungan dengan kecakapan yang dimiliki seseorang sehingga membuat dirinya mampu menyesuaikan diri dengan budaya asing. Mailuhu (2006) mengungkapkan untuk mengatasi hal tersebut ekspatriat harus mampu melihat perbedaan yang ada di negara asal dengan negara tuan rumah, yaitu mampu mengidentifikasi perbedaan budaya yang signifikan, yaitu bahasa dan nilai-nilai.

Bahasa merupakan salah satu dimensi budaya yang menjadi identitas utama suatu negara, karena bahasa merupakan bentuk ekspresi yang paling mendasar dalam suatu budaya. Hal ini semakin kompleks apabila disertai dengan penguasaan dialek yang berbeda. Jika seorang ekspatriat hanya menguasai bahasanya sendiri dan kemudian memaksakan bahasanya kepada rekan kerja untuk digunakan, maka akan menghambat proses adaptasi budaya kerja di mana ekspatriat berada.

Menurut Hodgetts dan Luthans (2000) manajer Amerika Serikat biasanya melakukan hal yang sangat buruk dalam bidang bahasa. Sebagai contoh, sebuah survei terhadap 1.500 manajer puncak diseluruh dunia menyalahkan ekspatriat Amerika atas pengurangan nilai dalam hal mempelajari bahasa asing.

Nilai adalah asumsi yang abstrak dan sering tidak disadari apa yang benar dan apa yang penting. Nilai juga sering dimaknai sebagai sesuatu yang baik yang selalu dicita-citakan dan dianggap sebagai sesuatu yang penting dalam hidup bermasyarakat. Setiap ekspatriat juga menganut nilai-nilai kehidupan yang cenderung berbeda dengan negara tuan rumah. Sehingga dalam budaya kerja sangat diperlukan untuk memahami nilai-nilai yang berlaku dalam kehidupan bermasyarakat di negara baru.

Menurut Hodgetts dan Luthans (2000) ketika periode awal dan percobaan mulai berakhir, ekspatriat cenderung mengidentifikasi lebih budaya negara tuan rumah, di mana hal tersebut akan mengalami peningkatan saat ekspatriat menjadi lebih mahir dengan posisinya. Setelah beberapa waktu, mereka menjadi lebih akrab dengan lingkungan dan menjadi lebih dari sekedar bagian integrasi dari lingkungan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Data diperoleh dari wawancara dan tebar kuesioner. Sumber data dari 3 informan yang menjadi pokok data dari penelitian yaitu *expatriate* Amerika dan 1 narasumber yang menjadi informan perwakilan organisasi. Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara berdasarkan kuesioner. Pengolahan data dilakukan dengan mentranskrip data dari kuesioner, meringkas dan menganalisis.

Cara wawancara berdasarkan kuesioner dilakukan karena informan adalah orang Amerika yang sangat sibuk, tidak bisa berbahasa Indonesia dan ketika berbicara bahasa Inggris pengucapannya sangat cepat. Sementara kemampuan bahasa Inggris peneliti baik *speaking* dan *listening* peneliti tidak sempurna. Peneliti kuatir tidak bisa menangkap maksud dari jawaban informan. Peneliti berinisiatif menyiapkan butir-butir pertanyaan secara tertulis (semacam kuesioner) yang diberikan kepada informan. Berdasarkan jawaban tertulis tersebut, peneliti mengkonfirmasi maksud jawaban atau meminta penjelasan lebih mendalam melalui wawancara.



Keabsahan dan Analisis Data

Keabsahan data dilakukan dengan triangulasi data, yaitu dengan melakukan perbandingan hasil wawancara atau interview dengan pendapat pakar atau, literatur, dan data-data skunder yang ada (Piperopoulos, 2010). Tahap dari pengolahan data yaitu: dilakukan ditranskrip hasil wawancara, dilakukan interpretasi dan koding, dan dilakukan analisa. Selanjutnya, hasil analisis data akan digunakan untuk mengidentifikasi konteks, menentukan proses, dan mengevaluasi integrasi teoretis (Corbin & Strauss, 2008; Dewi, 2019).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Mountainview International Christian School (MICS) merupakan sekolah internasional di Kota Salatiga. Organisasi ini merupakan organisasi non-profit yang berasal dari Amerika. Yayasan SIK diberikan ijin oleh pemerintah Indonesia untuk membangun Sekolah Internasional *Central Java Intermission School (CJIMS)* dan memulai kegiatan belajar mengajar pada bulan September 1981. CJIMS didirikan oleh dua kelompok misi yaitu *Bethany Fellowship* dan Gereja Kristen Pengabar Injil di Indonesia. Kedua kelompok ini yang membentuk dasar organisasi, kemudian dewan sekolah menambah beberapa organisasi misi lain yaitu OC Internasional, *Assemblies of God Mission, International Board, Pioneers* dan CMLL sebagai anggotanya. Pada tanggal 1 Juli 2001, nama sekolah secara resmi diubah menjadi *MICS*

MICS pada mulanya merupakan sekolah dengan visi misionaris yang bertujuan untuk memberikan pendidikan terhadap anak-anak Kristen. *MICS* menawarkan pendidikan dengan kurikulum Amerika menggunakan bahasa Inggris sebagai bahasa pengantar, yang meliputi kelas TK sampai tingkat SMA. Dengan perkembangan kurikulum dan kebutuhan dunia akan kualitas SDM yang baik maka penerimaan terhadap ekspatriat semakin bertambah. Oleh karena itu sudah menjadi kewajiban *MICS* mengambil tindakan untuk memperkenalkan dan memahami budaya Indonesia, khususnya budaya kerja dalam organisasi agar para ekspatriat dapat beradaptasi dengan budaya yang ada.

Tenaga kerja di *MICS* berasal dari 2 budaya berbeda, yaitu Indonesia dan Amerika. Sayangnya, informasi mengenai jumlah data karyawan ekspatriat maupun lokal tidak dapat dipaparkan karena pihak organisasi sangat menjaga kerahasiaan data internal demi menghormati *privacy* dari setiap karyawan. Namun karyawan ekspatriat dan lokal jumlahnyaimbang. Organisasi ini tidak ingin dilihat sebagai sekolah eksklusif, yang mana mengutamakan siswa dari luar negeri saja melainkan membuka kesempatan kepada siswa WNI yang ingin bersekolah di *MICS*.

Melihat fenomena tersebut, manajemen di *MICS* hanya menitikberatkan perhatian dalam pengelolaan perbedaan budaya kerja dari 2 negara, yaitu Indonesia dan Amerika yang notabene perbedaan kebiasaan dan budayanya sangatlah besar.

Karakteristik Informan

Ketiga ekspatriat yang dijadikan informan yang diwawancara ditentukan oleh manajemen MCIS, dipilih berdasarkan kesediaan mereka untuk mengisi kuesioner.

Tabel 4.1. Profil Expatriate Amerika

No	Nama	Jenis Kelamin	Umur	Kewarganegaraan	Lama Tinggal
1	AB	Perempuan	30	Amerika	8,5 tahun
2	MU	Laki-laki	40	Amerika	1,5 tahun
3	NF	Laki-laki	30	Amerika	16 tahun

Sumber: Data Primer



Tabel 4.2. Profil Pekerjaan dan Latar Belakang Pendidikan Ekspatriat

No	Nama	Pekerjaan	Jabatan Struktural	Latar Belakang Pendidikan	Organisasi Pengirim
1	AB	Guru/Tenaga Pendidik	Kepala Departemen Matematika	<i>B.S. Secondary Mathematics Education</i>	Tidak ada
2	MU	Guru/Tenaga Pendidik	Guru/Tenaga Pendidik	<i>B.A Biology/Chemistry</i>	Tidak ada
3	NF	Guru/Tenaga Pendidik	Guru Pelajaran Sosial	<i>Social Studies</i>	Tidak ada

Sumber: Data Primer

Ketiga informan tersebut terdiri dari 1 wanita dan 2 pria, dengan usia antara 30-40 tahun. Keberadaannya di Indonesia bervariasi antara 1,5 – 16 tahun. Ketiga informan adalah guru, 1 orang kepala departemen sedang 2 yang lain adalah guru biasa. Sebagai guru mereka mengajar di bidang yang sesuai dengan pendidikan mereka masing-masing. Mereka bergabung dengan MICS sebagai ekspatriat, melamar menjadi guru atas inisiatif sendiri atau tidak diutus oleh lembaga tertentu.

Karakter dan Budaya Kerja Ekspatriat Amerika

Orang Amerika memiliki karakter yang menghargai individualitas, namun informal dan realistis dimana kualitas dari proses dalam pekerjaan adalah prioritas. Mereka cenderung berjiwa bebas dan sangat menyukai tantangan ataupun pengalaman yang baru. Mereka juga percaya bahwa mereka mampu menentukan nasib mereka sendiri tanpa merasa takut untuk berbicara ataupun menentang.

Budaya kerja Amerika dikenal memiliki etos kerja yang baik yaitu sangat struktural, disiplin dan menyukai hal yang terorganisasi dan mempunyai rencana yang baik. Ciri khas budaya kerja orang Amerika cenderung *practical personal*. Budaya kerja menganut *etnosentrism*, dimana mereka melihat bahwa segala sesuatu yang ada dan di Amerika itu adalah baik. Mereka bukan tipe orang yang suka analisis saja namun segera mempraktekkan dan membuat berbagai rencana atau tindakan antisipasi apabila suatu pelaksanaan tidak berjalan seperti yang direncanakan. Ciri khas lainnya dari budaya kerja orang Amerika adalah selalu berusaha bisa menggunakan waktu dengan efektif (*good time management*), karena buat mereka waktu adalah sesuatu yang berharga.

Budaya Kerja di MICS

Budaya kerja di MICS Salatiga pada hakikatnya mengadopsi etos kerja budaya Amerika. Organisasi ini merupakan organisasi yang berasal dari Amerika dan sebagian besar karyawannya berasal dari ekspatriat Amerika. Jadi, atmosfer kerja di MICS memudahkan adaptasi budaya kerja para ekspatriat Amerika. Untuk hari-hari libur juga pihak sekolah merancang hari libur menyesuaikan hari libur di Amerika yaitu libur *thanksgiving*, *summer break*, hari natal dll.

Kesulitan Adaptasi Budaya Kerja

Ada pola komunikasi yang menarik dari ketiga responden, meskipun berasal dari negara yang sama yaitu Amerika, tetapi pola adaptasi budaya kerja mereka berbeda-beda. Ketiga responden tersebut adalah (AB), (MU), dan (NF).

Gambaran responden pertama yaitu (AB) adalah wanita berkebangsaan USA telah 8,5 tahun tinggal di Indonesia. AB yang berusia 30 tahun ini mengaku pengalaman menghadapi *cross-culture* merupakan pengalaman pertamanya sebagai ekspatriat. AB sangat tertarik bekerja pada *cross-cultural context*. AB merupakan seorang lulusan sarjana pendidikan matematika dengan gelar *B.S Secondary Mathematics Education* dan bekerja sebagai guru matematika dengan jabatan sebagai kepala department matematika di MICS.



AB mengaku sebagai seorang yang introvert dan memiliki gaya bekerja dengan individual namun, tidak menutup diri dengan bekerja secara tim. Walaupun demikian, AB tidak merasa kesulitan dalam menyesuaikan diri bekerja sama dengan tenaga kerja lokal. Sama seperti profesi guru pada umumnya, dimana para pengajar secara mandiri dan professional bekerja secara individu jika berhubungan dengan proses belajar mengajar. Namun dalam proses perencanaan tidak menutup diri bekerja secara tim dan bersedia untuk berbagi gagasan bersama rekan kerja yang lainnya.

AB mengaku memiliki interaksi kerja yang baik bersama ekspatriat dan tenaga kerja lokal di sekolah. AB juga selalu mengupayakan apa yang terbaik untuk murid-muridnya dalam membangun sudut pandang di lingkungan sekolah. Begitu pula suasana kerja di MICS cukup membuat AB nyaman dalam bekerja. Meskipun sesekali dia mengalami kesulitan dengan rekan kerjanya. Hal ini disebabkan oleh kepribadian AB yang tegas dan perbedaan pendapat tentang sesuatu. Terkait kesulitan dalam hal ini AB mengatakan:

“My personality is very explicit but most of my co-workers are not. Most of our problems is from different opinions about how to do things”.

AB mengaku bahwa kesulitan yang dialami bersama rekan kerjanya adalah masalah interpersonal, yaitu perbedaan pendapat yang dipicu oleh kepribadian AB yang tegas dalam melakukan segala sesuatu. Walaupun demikian AB juga selalu mengupayakan membangun komunikasi dan selalu bekerja sama dalam mengupayakan solusi jika terjadi masalah bersama rekan kerja. AB juga senang membangun hubungan di luar lingkungan pekerjaan dengan ikut dalam persekutuan gereja, dan berbagai aktivitas sosial gereja maupun lingkungan tempat tinggal. Bersikap baik dan sopan kepada siapa saja, sangat membantunya dalam beradaptasi.

Dalam hal kejutan budaya (*culture shock*) AB mengaku tidak mempunyai strategi khusus dalam mengatasi gejala *culture shock*. Dalam hal ini AB mengambil perspektif dalam bersikap dan menghargai nilai-nilai yang berlaku di MICS.

“I’ve never really experienced culture shock. My advice to others is to be patient and look for the good”.

Dari kutipan tersebut terlihat bahwa AB tidak mengalami kendala yang berarti berkaitan dengan *culture shock*, karena AB mengasumsikan proses pembelajaran selama proses adaptasi adalah dengan memahami nilai-nilai yang dianggap baik. Begitu pula terkait perkembangan karir AB selama bekerja di MICS. AB melihat ada hal baik yang diperoleh sejak bekerja di MICS. Pihak MICS juga membantu AB beradaptasi dengan lingkungan sekolah seperti orientasi karyawan, seminar dan mentor professional.

“Now I have practical experience working in the classroom, I also earn continuing education credit each year through professional development seminars”.

Hal baik yang diperoleh AB berkaitan dengan pengalaman bekerja sebagai ekspatriat pertama kali adalah dengan praktek proses belajar mengajar sebagai guru di dalam kelas secara professional, kemudian kesempatan mendapatkan kredit pendidikan berkelanjutan setiap tahun melalui seminar pengembangan professional.

Sementara itu responden kedua (MU) adalah pria berkebangsaan USA yang telah 1,5 tahun tinggal di Indonesia khususnya Kota Salatiga. MU berusia 40 tahun dan telah menikah. MU membawa keluarganya tinggal di Kota Salatiga. Sama dengan responden 1 AB, bekerja di MICS merupakan pengalaman pertamanya bekerja sebagai seorang ekspatriat. MU sangat percaya bahwa Tuhan memanggil keluarganya untuk melayani ke MICS. MU merupakan seorang guru biologi dengan gelar B.A Biology/Chemistry.

“I’ve worked primarily in scientific research and in teaching science”.



Selama ini *MU* telah bekerja sebagai seorang pengajar ilmu alam dan melakukan banyak penelitian terkait ilmu alam. *MU* mengutamakan bekerja bersama dengan tim, namun tentu saja *MU* juga dapat bekerja secara mandiri.

“I prefer to work in a team, but I can also work alone. I have been given increasing responsibilities here this year”.

Dari kutipan diatas, dapat diasumsikan bahwa *MU* merupakan pribadi yang memiliki kecakapan dalam berkomunikasi dan siap untuk berkompromi dengan memiliki gaya bekerja secara tim.

MU juga tidak mengalami kesulitan dalam berinteraksi dengan rekan kerjanya, baik rekan kerja sesama *expatriate* maupun bersama *local workers*. *MU* sangat menghargai perbedaan budaya yang ada diantara para pekerja. Dengan selalu melihat sudut pandang yang baik dalam memotivasi diri sendiri berada di lingkungan kerja yang baru.

“There always some things that any person would do differently, than another person. But living in community requires compromise. And Our relationship is great. They are my friends”.

Responden ketiga yaitu (*NF*) adalah pria berkebangsaan USA, berusia 30 tahun dan berstatus telah menikah. *NF* telah tinggal di Indonesia sejak 16 tahun yang lalu dan sekitar 2 tahun ini tinggal di Kota Salatiga dengan profesi sebagai guru di *MICS* Salatiga. Latar belakang pendidikan *NF* adalah *social studies* dengan *professional career* sebagai *teaching internationally*. *NF* mengaku bahwa motivasi dirinya bekerja di *MICS* adalah faktor lokasi sekolah, dan murid-murid yang berasal dari berbagai latar belakang kebudayaan.

Tidak banyak pertanyaan yang bersedia dijawab oleh *NF* memperlihatkan kepribadiannya yang terlihat sedikit berbeda dengan 2 responden sebelumnya, *AB* dan *MU*. Walaupun tidak menyampaikan, *NF* lebih introvert dan cenderung tidak nyaman dengan pertanyaan yang diberikan. Jawaban yang diberikan sangat singkat. Terlihat bahwa *NF* adalah orang yang kaku namun disiplin, professional dan cenderung sangat sibuk.

Namun *NF* mengakui bahwa tidak mengalami kesulitan atau kendala apapun dalam beradaptasi budaya kerja di *MICS*. Hal disebabkan oleh pengalaman *NF* 16 tahun sebagai *teaching internationally*, membuatnya terbiasa dengan benturan budaya baru dan dapat beradaptasi dalam waktu yang cukup singkat. *NF* selalu mengupayakan membangun komunikasi dan kerjasama yang baik, begitu pula dengan bersikap baik dan bersedia berkompromi telah menjadi salah satu cara *NF* dalam beradaptasi budaya kerja.

Upaya yang Dilakukan untuk Mengatasi Kesulitan Adaptasi Budaya Kerja

Seperti dijelaskan di atas, *AB* mengaku bahwa kesulitan yang dialami bersama rekan kerjanya adalah masalah interpersonal, yaitu perbedaan pendapat yang dipicu oleh kepribadian *AB* yang tegas dalam melakukan segala sesuatu. Menghadapi hal seperti itu *AB* selalu mengupayakan membangun komunikasi dan selalu bekerja sama dalam mengupayakan solusi jika terjadi masalah bersama rekan kerja. *AB* juga senang membangun hubungan di luar lingkungan pekerjaan dengan ikut dalam persekutuan gereja, dan berbagai aktivitas sosial gereja maupun lingkungan tempat tinggal. Bersikap baik dan sopan kepada siapa saja, sangat membantunya dalam beradaptasi.

Dalam dimensi *mode of adjustment* terdapat bagian dimana ekspatriat akan berproses pada pembelajaran sendiri selama proses adaptasi budaya, sehingga secara total mampu beradaptasi dengan budaya kerja. Dan hal ini ditunjukkan oleh pernyataan dari *MU* yang secara sadar menjalani proses pembelajaran sendiri dengan waktu yang telah diperoleh selama 1,5 menjadi ekspatriat di *MICS*.

Adapun kesulitan yang dialami oleh *MU* dalam beradaptasi dalam lingkungan *MICS* yaitu kendala penguasaan Bahasa Indonesia dan masalah kebijakan di lingkungan *MICS*.



“I do not speak Indonesian well enough to talk to them much, but we are able to work together well still be friendly. Even that not all rules are enforced equally by all staff members”.

Kendala dalam penguasaan Bahasa adalah relatif krusial sebagai para ekspatriat, sehingga cepat atau lambat para ekspatriat harus memenuhi penguasaan Bahasa minimal kegunaan fungsi dari Bahasa negara tujuan. Namun, *MU* menunjukkan dengan keterbatasannya saat ini tidak menghalangi dirinya untuk mampu beradaptasi dengan tenaga kerja lokal. Meskipun *MU* melihat ada ketidakseimbangan dalam menjalankan kebijakan di *MICS*.

Dalam hal *culture shock*, *MU* mengaku memiliki strategi khusus dalam mengatasi gejala *culture shock*.

“There is three steps for me, such as:1) Focus on the similarities and positive differences, 2) Be patient with your mistakes and creating new routine and 3) Try to learn the language at least enough to function”.

Berdasarkan kutipan diatas, *MU* dapat mengatasi gejala *culture shock* yang dialami pada lingkungan kerja yang baru. Dengan kemauan belajar dari kesalahan apapun dan menghargai perbedaan yang ada.

Begitu pula upaya membangun hubungan dengan *co-workers* di luar lingkungan *MICS*. *MU* melakukan beberapa rutinitas yaitu:

“We worship together weekly at SIF, we play basketball (Sundays) and board games (Fridays) weekly, and also we celebrate special events (holidays, birthdays) together”.

Upaya yang dilakukan oleh *MU* dalam membangun hubungan dengan *co-workers* adalah salah satu pendekatan yang diupayakan oleh pihak *MICS* dalam membantu para *expatriate* beradaptasi budaya.

Sementara itu cara *NF* menjalani proses adaptasi sangat menonjolkan dimensi *job* pada proses penyesuaian dalam negeri (*In-Country Adjustment*). Peran kejelasan dan penguasaan tugas menjadi tonggak utama dalam bekerja sebagai ekspatriat.

Tabel 4.3. Temuan Analisa Data

No	Hasil Analisa	Responden AB	Responden MU	Responden NF
1	Kesulitan-kesulitan yang dihadapi para <i>expatriate</i> Amerika dalam proses adaptasi budaya kerja di <i>MICS</i>	<ul style="list-style-type: none"> Perbedaan pendapat karena pribadi <i>AB</i> sangat tegas, dan <i>AB</i> merasa rekan kerjanya tidak setegas dirinya 	<ul style="list-style-type: none"> Tidak menguasai Bahasa Indonesia dengan cukup baik Tidak semua aturan yang ada di berlakukan kepada staf 	<ul style="list-style-type: none"> Masalah interpersonal
2	Upaya yang dilakukan Para <i>expatriate</i> Amerika dalam proses adaptasi budaya kerja di <i>MICS</i>	<ul style="list-style-type: none"> Memotivasi diri sendiri dengan memikirkan kebaikan murid-muridnya Menjaga komunikasi dan kerjasama yang baik Keterlibatan dalam kegiatan gereja, kegiatan kampung, dan klub sekolah 	<ul style="list-style-type: none"> Memotivasi diri sendiri dengan melihat perspektif orang lain Tetap sabar, membuat rutinitas baru, belajar dari kesalahan, belajar Bahasa Indonesia Mengikuti persekutuan gereja, merayakan <i>special event</i> bersama rekan kerja dan berolahraga bersama rekan kerja 	<ul style="list-style-type: none"> Membangun komunikasi dan selalu berusaha untuk berkompromi Selalu berdiskusi/berdialog bersama rekan kerja Bersikap baik dan selalu bekerja sama

Sumber: Data Primer



Berdasarkan paparan informasi dari ketiga informan ekspatriat, ditemukan adanya kesulitan-kesulitan serta upaya yang dilakukan oleh ekspatriat terhadap proses adaptasi budaya kerja di *MICS*. Tabel 4.3 menunjukkan ringkasan dari hasil paparan dari informan.

Bantuan yang diberikan Manajemen *MICS* membantu Adaptasi Budaya Kerja Ekspatriat Amerika

Untuk menjawab persoalan penelitian ketiga dan melihat korelasi antara hasil penelitian terhadap ketiga responden utama, yaitu bantuan apa yang dilakukan oleh pihak manajemen *MICS* dalam membantu ekspatriat melakukan adaptasi budaya kerja di *MICS*, yaitu dengan acara-acara bersama yang digunakan untuk mengakrabkan individu dengan individu yang lain terutama mereka yang berasal dari budaya yang berbeda. Acara-acara tersebut adalah:

1. Persekutuan.

Manajemen *MICS* mengadakan persekutuan yang dihadiri oleh semua tenaga kerja yang beragama Kristen apapun kebangsaannya, dan persekutuan ini diadakan 1 minggu sekali. Persekutuan ini bertujuan untuk berbagi satu sama lain, jika diantara mereka ada yang mempunyai masalah dan sebagainya sehingga memungkinkan terjadinya toleransi terhadap rekan-rekan kerja dari budaya yang berbeda.

2. Perayaan Natal.

Tradisi perayaan hari Natal 1 tahun sekali digunakan manajemen *MICS* untuk dirayakan secara bersama. Setiap karyawan saling berbagi hadiah satu sama lain, dan khusus untuk tenaga kerja Indonesia, yang sudah berkeluarga; semua anggota keluarganya mendapatkan hadiah dari para ekspatriat.

3. *Benefolent Fund*.

Ini merupakan pertemuan rutin yang diadakan 1 minggu sekali. *Benefolent fund* adalah dana yang digalang oleh para ekspatriat. Dana ini nantinya digunakan untuk biaya-biaya khusus untuk para tenaga kerja yang benar-benar membutuhkan. Contohnya, biaya rumah sakit (dalam hal ini mereka menggunakan rumah sakit Elizabeth Semarang).

4. *Thanksgiving*.

Ini adalah acara yang biasa dirayakan oleh orang Amerika, dan setelah bekerja di *MICS* mereka melibatkan orang Indonesia yang sudah mempunyai hubungan cukup dekat khusus di *MICS*. Makan bersama, bermain, dan saling berbagi cerita.

5. Rapat.

Supaya ada komunikasi yang terus berlanjut dan melibatkan semua tenaga kerja untuk menyampaikan pendapat mereka. Rapat ini dilakukan tiap 2 minggu sekali.

Narasumber Perwakilan Pihak *MICS*

Pada informasi yang diperoleh dari narasumber perwakilan pihak organisasi, dilakukan dengan cara wawancara secara langsung dan juga dari kuesioner wawancara. Berikut adalah hasil dari wawancara dan kuesioner wawancaranya:

Nosh Suratno (*NS*) adalah narasumber yang berbicara mewakili pihak sekolah *MICS*. *NS* berumur 59 tahun dengan status telah menikah dan seorang berkebangsaan Indonesia. Latar belakang pendidikan *NS* adalah D3 Bahasa Inggris dengan berprofesi sebagai *personnel manager* dan telah bekerja selama 28 tahun di *MICS*.

Awal debut karir *NS* merupakan seorang guru bahasa Indonesia di *MICS*. Namun seiring berjalannya waktu dan perkembangan karirnya *NS* sekarang bertanggung jawab atas kinerja semua tenaga kerja di *MICS* baik itu tenaga kerja Indonesia maupun ekspatriat. *NS* juga mempunyai hak untuk mengatur posisi, rotasi dan mutasi. *NS* dapat menyampaikan hasil monitoring kinerja dalam rapat mingguan bersama Kepala sekolah dan wakil Kepala sekolah.



Menurut *NS*, mereka yang mau datang dan bekerja di *MICS* karena komitmen yang tinggi pada agamanya. Hal itu dapat dilihat pada kesediaan para ekspatriat untuk bekerja dan tahu persis bahwa upah yang diperoleh tidak setinggi upah yang mereka dapatkan di negaranya.

Menurut *NS* motivasi para ekspatriat dalam beradaptasi dengan lingkungan kerja di *MICS* kebanyakan dari mereka bersemangat dengan hal-hal yang baru, karena para ekspatriat ini senang dengan pengalaman baru. Dalam membentuk sudut pandang ekspatriat di lingkungan kerja *MICS* upaya yang dilakukan sekolah yaitu:

“Ilustrasi dan contoh sekitar, pada saat orientasi dibekali bagaimana cara menghadapi rekan kerja (attitude dan habitual action)”.

Dalam memberikan kejelasan tugas *job description* pihak *MICS* secara rutin melakukan:

“Membagikan buku panduan peraturan kerja (Buku Biru), melakukan rapat rutin setiap 2 minggu sekali, briefing di setiap kegiatan yang akan dilakukan”.

Sedangkan program khusus yang diberikan pihak *MICS* dalam membangun hubungan antara para ekspatriat dan *local workers* adalah:

“Pertama program recruitment dan sosialisasi (termasuk dalam pembekalan orientasi). Yang kedua, kelas bentur budaya dan ketiga, keterlibatan dalam kegiatan kampung dan aktivitas gereja (diakonia)”.

Tidak selamanya proses adaptasi budaya yang diupayakan oleh pihak *MICS* berjalan dengan lancar. Masih ada beberapa gejala *culture shock* yang dialami para ekspatriat, seperti:

“Perbedaan cuaca khususnya musim hujan, karena beberapa dari ekspatriat ada yang belum pernah melihat hujan setiap tahunnya selama 6-8 bulan berturut-turut, begitu pula dengan kebiasaan OB (office boy) yang sedang menyapu dan mengepel pada jam 04.00 pagi, yang ternyata membuat mereka terkejut dan menghubungi 911, begitu juga pada kegiatan kampung yaitu ronda jam 12, hal itu masih membuat para ekspatriat tercengang dengan cara patroli yang demikian”.

Dalam pemberian tugas-tugas baru terhadap ekspatriat, pihak *MICS* tidak mengalami kesulitan dalam sosialisasinya hal ini dikarenakan:

“Secara keseluruhan setiap ekspatriat bekerja secara professional sehingga para ekspatriat hanya tinggal menjalankan job description masing-masing dan kegiatan rutin seperti rapat, seminar, dan buku yang harus dibaca”.

Pada proses adaptasi budaya kerja informan pertama yaitu *AB*, terlihat dengan jelas bahwa sosok *AB* bekerja dengan sangat professional. Hal ini berkaitan dengan kecakapan *AB* memahami budaya kerja di *MICS*, dengan selalu mengupayakan yang terbaik untuk murid-muridnya sehingga *AB* tidak merasa mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri bekerja sama dengan tenaga kerja lokal.

Satu-satunya kesulitan *AB* dalam menghadapi rekan kerja sesama ekspatriat dan *local workers* adalah perbedaan pendapat diantara *AB* dan rekan kerjanya. Hal ini terkait kepribadian *AB* yang sangat tegas dalam menyikapi segala sesuatu yang berhubungan dengan profesionalitas. *AB* juga tidak mengalami kendala berarti berkaitan dengan *culture shock*. Namun, *AB* akan mengupayakan solusi jika terjadi masalah dengan rekan kerja melalui komunikasi yang baik, kerjasama yang baik dan selalu bersikap sopan terhadap sesama rekan kerjanya.

Sedangkan pada proses adaptasi budaya kerja informan kedua *MU*, terlihat bahwa *MU* sangat siap terhadap perubahan budaya kerja di *MICS*. Terbukti *MU* tidak mengalami kesulitan dalam berinteraksi dengan rekan kerjanya di *MICS*. *MU* memiliki tingkat toleransi yang baik dalam menyikapi perbedaan bersama rekan kerjanya.

Adapun kesulitan yang dihadapi *MU* adalah terkait penguasaan Bahasa Indonesia, sehingga *MU* tidak dapat berkomunikasi dengan cukup baik bersama *local workers*. Namun *MU* dapat mengatasi gejala *culture shock* ini dengan menghargai



proses adaptasi yang dijalankannya. *MU* selalu mengupayakan membangun hubungan bersama rekan kerjanya dengan melakukan beberapa kegiatan sosialisasi di luar lingkungan *MICS*.

Proses adaptasi budaya kerja oleh informan yang ketiga yaitu *NF* dilakukan dengan singkat, hal ini terkait kepribadian *NF* yang sangat introvert dan tidak suka berbelit-belit. Hal ini disebabkan oleh pengalaman *NF* sebagai ekspatriat yang sudah berjalan 16 tahun di Indonesia, sehingga *NF* tidak membutuhkan waktu yang lama dalam beradaptasi budaya kerja di *MICS*. *NF* tidak mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas bersama rekan kerjanya di *MICS*.

NF juga selalu mengupayakan membangun komunikasi dan tingkat toleransi/kompromi yang tinggi disetiap menghadapi perbedaan budaya dan karakter yang ada. Adapun kesulitan yang sering dialami adalah hanyalah masalah mengenai mata pelajaran dan interpersonal saja.

Adapun dari pembahasan yang telah dipaparkan dapat ditemukan adanya kemiripan dari teori akulturasi budaya menurut (Koentjaraningrat, 2005) mengatakan bahwa konsep proses sosial timbul apabila sekelompok manusia dengan suatu kebudayaan tertentu dihadapkan pada unsur-unsur dari suatu kebudayaan asing, sehingga unsur-unsur asing tersebut lambat laun diterima dan diolah dalam kebudayaan sendiri, tanpa menyebabkan hilangnya kepribadian kebudayaan tersebut. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa para ekspatriat Amerika pada penelitian ini melakukan proses adaptasi budaya kerja sebagaimana tuntutan profesionalitas tugas sebagai seorang ekspatriat tanpa harus kehilangan kepribadian kebudayaannya sendiri. Hal ini ditunjukkan pada jawaban kuesioner wawancara para ekspatriat yang telah dibahas dalam halaman sebelumnya tidak menunjukkan adanya jawaban yang mengarah pada hilangnya kebudayaan mereka walaupun sedang berproses dalam adaptasi budaya kerja di *MICS*.

Berdasarkan analisis data, semua informan melalui proses yang digambarkan dalam model penyesuaian adaptasi *In-Country Adjustment*, walaupun masing-masing memiliki perbedaan dalam intensitas faktor yang mempengaruhi proses. Hal tersebut berpengaruh pada *mode of adjustment expatriate* dimana masing-masing dengan kapasitas dan kepiambatan melakukan pembelajaran yang dilakukan sendiri.

Berkenaan dengan *degree of adjustment* yang terdiri dari *general adjustment*, *interaction adjustment*, dan *work adjustment*, dapat disimpulkan bahwa para *expatriate* dalam *general adjustment* dapat beradaptasi budaya kerja terhadap lingkungan *MICS*, dengan merasa aman dan nyaman bekerja di *MICS*. Kemudian berkaitan dengan *interaction adjustment*, responden *AB* dan *NF* dapat menguasai Bahasa Indonesia, sehingga lebih membantu dalam berkomunikasi dengan mitra kerja lokal. Namun bagi informan *MU* yang tidak dapat berbahasa Indonesia, hal tersebut tidak membuatnya gagal beradaptasi budaya. Secara keseluruhan kecakapan ketiga responden baik *AB*, *MU*, dan *NF* adalah sangat baik, terbukti dengan interaksi ketiga responden terhadap rekan kerja baik sesama ekspatriat maupun dengan tenaga kerja lokal adalah sangat baik.

Penelitian ini juga memiliki beberapa keterbatasan, diantaranya sumber informasi dalam penelitian ini terlalu sedikit sehingga tidak dapat menggambarkan karakteristik informan (ekspatriat Amerika). Wawancara dengan staf lokal sebagai mitra ekspatriat akan lebih memberikan informasi yang lebih lengkap.

KESIMPULAN

Secara umum para ekspatriat Amerika tidak memiliki kesulitan dalam budaya kerja yang terkait dengan tuntutan kinerja. Kesulitan-kesulitan yang dihadapi para ekspatriat Amerika dalam melakukan proses adaptasi budaya kerja adalah menyesuaikan diri dengan budaya kerja yang banyak bernuansa lokal sementara kepribadian ekspatriat yang menghargai individualitas, struktural dan disiplin. Hal ini



juga berkaitan dengan budaya kerja ekspatriat Amerika yang *ethnosentrism* dimana melihat apa yang ada di Amerika itu adalah baik, sehingga dalam penerapan di tempat baru, pada awalnya mengalami kesulitan menyesuaikan diri dengan rekan kerja. Kesulitan yang lainnya adalah kurangnya penguasaan Bahasa Indonesia sehingga dalam berkomunikasi tidak dapat mengeksplorasi banyak kata. Juga terdapat kesulitan masalah *interpersonal expatriate* terhadap rekan kerja yang lainnya.

Upaya yang dilakukan para ekspatriat Amerika dalam melakukan adaptasi budaya kerja adalah melakukan pembelajaran sendiri melalui program khusus yang diterapkan oleh pihak MICS dalam membangun hubungan antara para ekspatriat dan *local workers*. Upaya yang lain yaitu membangun komunikasi yang baik dengan rekan kerja dan bersedia untuk berkompromi dan memotivasi diri sendiri dengan memberikan yang terbaik kepada murid-muridnya.

Sementara bantuan yang diberikan oleh pihak terhadap ekspatriat Amerika melakukan adaptasi budaya kerja dengan menciptakan program-program yang dinilai ekspatriat cukup efektif membantu proses beradaptasi budaya kerja adalah: program recruitment dan sosialisasi (pembekalan orientasi), kelas bentur budaya, dan keterlibatan dalam berbagai kegiatan kampung dan aktivitas gereja (diakonia).

Saran dari penelitian ini, mengingat tujuan organisasi adalah tercapainya kinerja yang unggul bagi keseluruhan anggota organisasi, MICS perlu memberi pemahaman kepada staf lokal tentang pentingnya profesionalitas, serta hal-hal positif dari nilai-nilai yang melekat pada para ekspatriat. Selain itu meminimalkan kebiasaan lokal yang tidak kondusif misalnya seperti jam karet. Memiliki staf yang memahami pembendaharaan kata (Bahasa Inggris) yang dapat menjadi rujukan pertanyaan guna mengevaluasi pertanyaan dan jawaban agar tidak terjadi *leading question*.

DAFTAR PUSTAKA

- Adler, N. J. (2002). *International Dimensions of Organizational Behavior* (4th ed.). California: South-Western College.
- Agostinho Soares, H. (2013). *Adaptasi Budaya Para Ekspatriat di Timor Leste*. Universitas Kristen Satya Wacana.
- Bandura, A. (1997). *No Title Self Efficacy The Exercise of Control*. New York: W. H. Freeman and Company.
- Barmeyer, C. I. (2004). Learning styles and their impact on cross-cultural training: An international comparison in France, Germany and Quebec. *International Journal of Intercultural Relations*. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2005.01.011>
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dewi, G. C. (2019). Dampak Pemakaian Media Sosial Terhadap Perkembangan Usaha Mikro (Studi Pada Usaha Makanan Kaki Lima). *Jurnal Manajemen Dan Kearifan Lokal Indonesia*, 3(1), 1–11. <https://doi.org/10.26805/jmkli.v3i1.35>
- Hendriawan. (2014). *Pengaruh Peran Ekspatriate Terhadap Kinerja Perusahaan Industri Telekomunikasi di Indonesia Berdasarkan Alih Pengetahuan, Kapabilitas Perusahaan Dan Budaya Perusahaan*. Universitas Indonesia.
- Hodgetts, R. M., & Luthans, F. (2000). *International management: culture, strategy, and behavior*. Irwin/McGraw-Hill.
- Jati, L. S., Djahmur, H., & Soeod, H. M. (2015). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Ekspatriate Terhadap Komunikasi Lintas Budaya Dan Job Satisfaction Karyawan (Studi Kasus Gaya Kepemimpinan Ekspatriate di PT



- Central Motor Wheel Indonesia). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 25(2).
- Koentjaraningrat. (2005). *Pengantar Ilmu Antropologi*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Liliweri, A. (2007). *Makna Budaya dalam Komunikasi Antar Budaya*. Yogyakarta: PT LKiS.
- Mailuhu, G. R. (2006). *Dampak Cross Culture Learning Terhadap Expatriate Adjustment di Salatiga*.
- Mayangsari, D., Hamid, D., & Prasetya, A. (2014). Peranan Budaya Kerja Korea Selatan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Studi pada Karyawan PT. Cheil Jedang Indonesia, Pasuruan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 16(1).
- Mulyana, D., & Rahmat, J. (2006). *Komunikasi Antarbudaya*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Musadieg, M. Al. (2010). Ekspatriat Dan Industri Lintas Negara. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 2(2).
- Ndraha, T. (2005). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2011). *Fundamentals of Human Resource Management 4th Edition* (4th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Oriza, V. D., Nuraeni, R., & Imran, A. I. (2016). Proses Adaptasi Dalam Menghadapi Komunikasi Antar Budaya Mahasiswa Rantau di Universitas TELKOM. In *e-Proceeding of Management*.
- Piperopoulos, P. (2010). Qualitative Research in SMEs and Entrepreneurship: A Literature Review of Case Study Research. *International Journal of Economics and Business Research*, 2(6), 494–510. <https://doi.org/10.1504/ijebr.2010.035701>
- Poonpol, P. (2014). Cultural Intelligence as an Influential Factor on Cross-Cultural Adjustment and Job Performance among Expatriates in Thailand. *Research Methodology & Cognitive Science*, 12(2), 109–121.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Campbell, T. T. (2017). *Organizational Behavior: Second Edition*. Pearson.
- Santrock, J. W. (2011). Educational Psychology 5th Edition. *Educational Psychology*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Selmer, J. (2006). Language Ability and Adjustment: Western Expatriates in China. *Thunderbird International Business Review*, 4(3), 347–368.
- Tanggulungan, E. (2009). *Adaptasi Budaya Kerja Expatriate di Kota Salatiga*.
- Zakaria, N., & Zakaria, N. (2019). Building a Culturally Fit Expatriate. In *Making Sense of Culture*. <https://doi.org/10.4324/9781351034586-9>