

Kompetensi Lintas Budaya Guru-Guru Ekspatriat di Kota Semarang

Thomas Budi Santoso; Rudi Elyadi; Maria de Rosary Happy Satriany

email: thom.santoso@unika.ac.id

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Katolik Soegijapranata

***Abstract:** This study was a descriptive-phenomenological analysis that aimed to describe the profile and cross-cultural competence of expatriate teachers in Semarang. The study was conducted in five schools that were intentionally chosen for the reason that those schools employed expatriate teachers since the beginning of the program.*

The study used a set of questionnaire and an interview guide. Respondents of the study were 23 (twenty three) expatriate teachers that were selected through snowball technique during a short study.

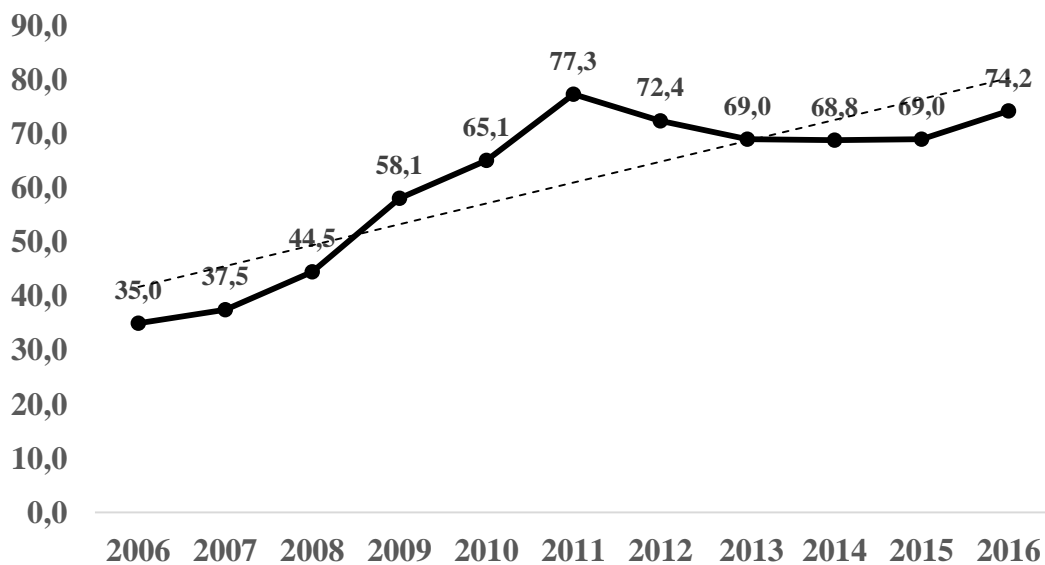
The study found that expatriate teachers working in the five selected schools were professional teachers. This finding was evidenced by the teacher's certificate obtained from their home country that has been endorsed by the education attaché at the Indonesian embassy in their country. In the context of cross-cultural competence, the study found that cross-cultural competence of expatriate teachers was categorized into the moderate category.

***Keywords:** expatriate, expatriate teachers, cross-cultural competence*

LATAR BELAKANG

Peningkatan jumlah ekspatriat di Indonesia merupakan fenomena sumber pergerakan daya manusia yang tidak dapat dihindari di era ini. Eksistensi ekspatriat semakin memiliki daya tarik dan peran strategis dalam 'aktivitas bisnis' perusahaan dan institusi-institusi lain di Indonesia, termasuk institusi pendidikan. Selain daya tarik dan peran strategis yang dimiliki, ekspatriat seringkali dipandang memiliki kompetensi yang lebih tinggi dibandingkan dengan kompetensi tenaga kerja lokal. Berbasis pada survei yang dilakukan oleh Majalah Tiara (dalam Ruky, 2017), pandangan mengenai beberapa kelebihan ekspatriat dibandingkan dengan tenaga kerja lokal kiranya ada benarnya, terutama dalam hal

kedisiplinan dan keseriusan kerja (35,8%), profesionalitas (22,8%), dan kemampuan berkomunikasi dalam bahasa asing (kurang lebih 22%). Menanggapi meningkatnya jumlah ekspatriat di Indonesia, survei tersebut memberikan informasi bahwa 32,1% responden menyambut dengan baik kedatangan mereka. Survei tersebut juga mengungkapkan bahwa lebih dari 50% responden merasa khawatir, baik khawatir terhadap ketatnya persaingan di tempat kerja maupun khawatir terhadap semakin sempitnya mendapatkan peluang kerja yang lebih baik.



Sumber: Datadata (2016), diolah.

Gambar 1 : Jumlah ekspatriat di Indonesia (dalam ribuan) tahun 2006-2016

Arah pergeseran jumlah ekspatriat di Indonesia selama satu dekade terakhir ini cenderung mengalami kenaikan (Gambar 1). Dengan adanya *ASEAN Framework Agreement on Service* (AFAS) sejak tahun 1995 dan *ASEAN-China Free Trade Agreement* (ACFTA) pada tahun 2010

kiranya telah memberi keleluasaan luas bagi ekspatriat untuk masuk ke Indonesia, khususnya mulai tahun 2015. Oleh karenanya, ketika di tahun 2015 dan 2016 jumlah ekspatriat di Indonesia menjadi semakin meningkat, maka hal

tersebut merupakan konsekuensi logis dari kebijakan pemerintah untuk menerima kesepakatan (Manning dan Aswicahyono, 2012; Nawawi, 2017).

Secara teoretis, di antara berbagai prasyarat lain yang wajib dipenuhi, salah satu syarat penugasan-penugasan internasional bagi para ekspatriat adalah bahwa para ekspatriat hendaknya memiliki kompetensi lintas budaya (*cross-cultural competence*) yang memadai agar mereka dapat sukses dan memiliki kinerja tinggi di tempat kerja (Briscoe & Schuler, 2004; Harzing, 2004; Yamazaki & Kayes, 2004). Kompetensi lintas budaya bukan saja kompetensi untuk berkomunikasi dengan komunitas lintas budaya (*cross-cultural communication competence*), melainkan juga mencakup berbagai kompetensi lain yang hendaknya dimiliki oleh para ekspatriat manakala mereka hidup dan berinteraksi dalam komunitas lintas budaya.

Kehadiran guru-guru ekspatriat di Indonesia, sebagai sosok pendidik dan pengajar pada berbagai tingkat pendidikan sekolah (pendidikan formal), baik pendidikan anak usia dini (PAUD), pendidikan dasar (SD), dan pendidikan menengah (SLTA), kiranya telah menjadi fenomena yang tidak berbeda dengan ekspatriat-ekspatriat lain yang berkarya di perusahaan atau institusi-institusi non kependidikan. Artinya, kecuali kompetensi profesional yang mesti mereka miliki sebagai guru; maka sebagai orang-orang yang tinggal, hidup, dan berkarya di Indonesia, guru-guru ekspatriat hendaknya juga memiliki kompetensi lintas budaya yang memadai agar mereka dapat hidup berdampingan dengan masyarakat Indonesia untuk menunjang kesuksesan dan kinerja mereka di Indonesia. Berdasarkan premis inilah penelitian tentang kompetensi lintas budaya bagi para guru ekspatriat perlu dilakukan.

PERTANYAAN PENELITIAN DAN TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini dilandasi fenomena meningkatnya jumlah ekspatriat di Indonesia dari tahun ke tahun selama satu dekade terakhir ini, termasuk guru-guru ekspatriat. Agar kinerja mereka optimal, tidak terganggu oleh persoalan budaya,

hendaknya mereka memiliki kompetensi lintas budaya yang memadai. Berlandaskan pada alasan ini, pertanyaan penelitian yang diajukan adalah: (a). Bagaimana profil para guru ekspatriat di beberapa sekolah di Kota Semarang; (b). Bagaimana deskripsi kompetensi lintas budaya para guru ekspatriat di beberapa sekolah di Kota Semarang?

Sejalan dengan pertanyaan-pertanyaan penelitian tersebut, tujuan dari penelitian ini adalah untuk:(1) mengetahui profil para guru ekspatriat di beberapa sekolah di Kota Semarang; (2) memberi gambaran tentang kompetensi lintas budaya para guru ekspatriat di beberapa sekolah di Kota Semarang.

KAJIAN PUSTAKA

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI Daring, 2016), kompetensi merujuk pada kewenangan atau kekuasaan untuk menentukan (memutuskan) sesuatu. Dalam konteks Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), Dessler (2011), mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik seseorang yang telah terbukti memungkinkan seseorang dapat berkinerja secara baik. Amstrong (2010) menyatakan bahwa kompetensi merupakan ‘bahasa kinerja’ yang mengkombinasikan dua hal: (1) hasil dari kegiatan individu, dan (2) cara di mana kegiatan tersebut dilakukan; sehingga, kompetensi dapat dipahami sebagai cara untuk menggambarkan kinerja yang diharapkan. Hellriegel & Slocum (2009) mendefinisikan ‘kompetensi’ sebagai sebuah gugus yang memperpadukan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan oleh seorang agar menjadi efektif. Pernyataan Hellriegel & Slocum di atas sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh Wright & McMahan (2011).

Soderquist beserta koleganya menyatakan bahwa gagasan tentang kompetensi itu rumit dan terkadang kontradiktif (Soderquist et al., 2010). Selanjutnya Soderquist beserta koleganya menyatakan bahwa kompetensi mengacu pada bagaimana individu unggul dalam posisi dan tanggung jawab pekerjaan yang spesifik; hal ini dibedakan dari istilah kompetensi yang berhubungan dengan keterampilan tertentu yang dimiliki oleh seorang karyawan

(individu); pandangan ini dilihat dari kiblat Manajemen Sumber Daya Manusia. Mengacu pada beberapa penulis sebelumnya, dalam sumber yang sama, Soderquist beserta koleganya menyatakan bahwa pengertian tentang kompetensi dan kemampuan kadang-kadang digunakan secara bergantian atau bahkan secara simultan karena kemampuan biasanya mengacu pada kekuatan khas pada tingkat analisis kolektif atau organisasi; pandangan yang terakhir ini ditinjau dari perspektif Manajemen Strategis.

Fantini (2009) berpendapat bahwa kompetensi lintas budaya adalah suatu kemampuan kompleks yang diperlukan oleh seseorang untuk menempatkan diri dengan tepat ketika orang tersebut berinteraksi dengan orang lain yang memiliki latar belakang ras, agama, etnis, dan budaya yang sangat berbeda dengan latar belakang dirinya sendiri. Campinha-Bacote (2002) mengidentifikasi adanya lima komponen kompetensi lintas budaya bagi para ekspatriat, yakni: (a) kesadaran budaya, (b) keterampilan budaya, (c) pengetahuan budaya, (d) pertemuan budaya, dan (e) keinginan budaya (*cultural desire*). Sementara itu, Deardorff (2009; 2011), menyatakan bahwa kompetensi lintas budaya merupakan kemampuan untuk berinteraksi secara efektif dan pantas pada situasi lintas budaya yang berbeda berdasarkan pada sikap, pengetahuan lintas budaya, kemampuan, dan refleksi yang lebih spesifik terhadap situasilintas budaya yang dihadapi.

Dengan acuan Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI Daring, 2016), penelitian ini mempergunakan kata 'ekspatriat' sebagai pengganti kata 'tenaga kerja asing', yakni orang yang meninggalkan negeri asalnya; warga negara asing yang menetap di sebuah negara untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan profesi mereka. Ada berbagai persyaratan yang harus dipenuhi untuk menjadi tenaga kerja asing (ekspatriat) di Indonesia (www.hukumonline.com), yakni: (a) memiliki pendidikan yang sesuai dengan syarat jabatan yang akan diduduki oleh ekspatriat; (b) memiliki sertifikat kompetensi atau memiliki pengalaman kerja sesuai dengan jabatan yang akan diduduki paling kurang (minimal) 5 (lima) tahun; (c) membuat surat pernyataan wajib mengalihkan keahliannya kepada tim pendamping yang dibuktikan dengan laporan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan; (d) memiliki NPWP bagi ekspatriat yang sudah bekerja lebih dari 6 (enam) bulan; (e) memiliki bukti polis asuransi yang berbadan hukum Indonesia; dan (f)

kepesertaan Jaminan Sosial Nasional bagi ekspatriat yang bekerja lebih dari 6 (enam) bulan.

Ada beberapa penelitian sebelumnya yang terkait dengan topik ini. Rose beserta koleganya (2010) mengkaji pengaruh dinamika kecerdasan lintas budaya (CQ – *cultural quotient*) beserta dimensi-dimensinya (CQ meta-kognitif dan CQ perilaku) terhadap kinerja ekspatriat di Malaysia. Ramalu beserta koleganya (2012) menemukan bahwa interaksi dan penyesuaian budaya (CCA – *cross-cultural adjustment*) para ekspatriat memediasi pengaruh CQ terhadap kinerja ekspatriat. Sementara itu, Beuckelaer beserta koleganya (2012) menemukan adanya pengaruh positif antara kompetensi lintas budaya dengan kinerja pengajaran ketika dosen asing dinilai oleh mahasiswa lokal; sebaliknya, ketika mahasiswa asing menilai dosen lokal, penelitian ini menemukan tidak adanya pengaruh kompetensi lintas budaya terhadap kinerja pengajaran.

Penelitian tentang kompetensi lintas budaya bagi para ekspatriat yang dilakukan di Indonesia masih jarang dilakukan. Beberapa hasil penelitian tentang aspek lintas budaya para ekspatriat di Indonesia yang dilakukan oleh para peneliti (Jati, 2015; Lutfiyah, 2016; Arnanda & Prasetya, 2016; Sari & Unde, 2016) sebagian besar berfokus pada komunikasi lintas budaya (*cross-cultural communication*) dan gaya kepemimpinan lintas budaya (*cross-cultural leadership style*).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif fenomenologis dengan tujuan untuk mendeskripsikan fenomena kompetensi lintas budaya para guru ekspatriat di beberapa sekolah di Kota Semarang. Atas dasar informasi yang bergulir (*snowball*) dari para guru ekspatriat di Sekolah Maria Regina, penelitian ini berhasil memperoleh 42 orang guru ekspatriat di Kota Semarang. Akan tetapi, secara *purposive* (atas dasar kepemilikan visa kerja) responden yang valid hanya berjumlah 23 orang. Penelitian ini juga melibatkan 4 (empat) pimpinan sekolah yang dijadikan responden dalam penelitian ini, yakni personil kunci yang memberikan penilaian terhadap kompetensi para guru ekspatriat yang berkarya di sekolah-sekolah mereka.

Data dalam penelitian ini berupa data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, wawancara, dan pengamatan langsung ketika para guru ekspatriat melakukan interaksi lintas budaya bersama masyarakat Kota Semarang. Penelitian ini mempergunakan analisis isi (*content analysis*) untuk menginterpretasikan pendapat dan pernyataan para responden. Analisis deskriptif eksplanasional dilakukan untuk mendeskripsikan kompetensi lintas budaya para guru ekspatriat secara lebih mendalam.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden dalam penelitian ini adalah 23 orang guru ekspatriat yang berkarya di enam sekolah internasional di Kota Semarang: (1) Bina Bangsa School Jangli, (2) Bina Bangsa School Siranda, (3) Maria Regina School, (4) Semarang International School, (5) Singapore International School, dan (6) SMA Kristra Mitra. Para guru ini berasal dari Australia, Cina, India, Singapura, Amerika, dan Filipina sehingga mewakili tiga benua: Asia, Australia, maupun Amerika. Para responden yang berasal dari Filipina ada 13 (tigabelas) orang, dari Amerika Serikat ada 4 (empat) orang, dari Singapura, India, Cina, dan Australia masing-masing satu orang. Di antara mereka, sejumlah 9 orang (39,13%) adalah guru laki-laki dan 14 orang (60,87%) adalah guru perempuan. Rerata mereka berusia antara 22 – 25 tahun, namun ada satu orang guru yang telah berusia 46 tahun (koordinasi guru asing di sebuah sekolah).

Dilihat dari alasan mereka untuk bekerja di Indonesia, sebagian responden (47,83%) mengaku untuk memenuhi kebutuhan finansial, mencari penghasilan yang lebih baik dari negara asalnya. Alasan ini terutama diungkapkan oleh guru ekspatriat yang berasal dari Filipina dan India. Sebagian responden yang lain (52,17%) memiliki alasan lain, diantaranya adalah: (1) ingin mendapatkan pengalaman baru dan belajar budaya asing (Indonesia), (2) meningkatkan profesionalitas diri, (3) sengaja ingin hidup di Indonesia, dan bahkan ada yang menyatakan bahwa (4) kehadirannya di Indonesia karena 'kehendak Tuhan' (*God's willing*). Selain itu, satu responden menyatakan bahwa

kedatangannya ke Indonesia karena terkait dengan program kerjasama sekolah (*sister-school*) antara sebuah sekolah di negaranya (Cina) dengan sekolah di mana dia bekerja.

Sebagian besar para responden (60,87%) berpendidikan sarjana (*undergraduate*) dari program-program studi kependidikan di universitas asalnya. Guru-guru ekspatriat tersebut mengajar berbagai mata pelajaran, mulai dari bidang pendidikan sains (*science*), bahasa (*language*), hingga ilmu sosial (*social sciences*). Sementara sisanya (39,13%), telah menempuh jenjang pendidikan pascasarjana (*graduate school*). Seluruh responden telah memiliki sertifikat keguruan (sertifika mengajar, semacam Akta IV) yang telah mereka peroleh dari negara masing-masing. Selain itu, mereka juga telah mendapatkan surat pengakuan dari atase Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia di negara asal mereka.

Dalam penelitian ini, kompetensilintas-budaya guru ekspatriat diidentifikasi dari indikator pengetahuan dan pemahaman, keterampilan, sikap, dan kemampuan. Ditinjau dari aspek pengetahuan dan pemahaman, penelitian ini mengidentifikasi bahwa para responden memiliki pengetahuan dan pemahaman yang tinggi terhadap budaya masyarakat kota Semarang. Pengetahuan dan pemahaman terhadap budaya masyarakat kota Semarang telah mereka peroleh ketika mereka mempersiapkan diri sebelum mereka datang ke Indonesia.

Beberapa pernyataan para responden kiranya menjadi penguat alasan tingginya pengetahuan dan pemahaman para responden terhadap budaya masyarakat Kota Semarang. Mereka antara lain mengungkapkan: “*Before I come here, I researched the ‘Javanese – Semarang’ culture*”. Ungkapan dari responden lain yang senada adalah: “*Before I moved to Indonesia, I read a lot of information about the cultures and customs of ‘Semarang - Java. Also, if I’m not sure about the appropriateness of a behavior – I ask one of the local teachers at our school*”. Rasa keingintahuan yang tinggi kiranya menjadi motivator utama untuk memahami budaya masyarakat kota Semarang: “*One thing why I came to*

Indonesia (Semarang) is because I am really very interesting in different cultures. First, I try to adapt the new culture and accept anything which is appropriate in this country”.

Pengetahuan dan pemahaman para responden terhadap budaya masyarakat kota Semarang berujung pada pengetahuan dan pemahaman mereka tentang masyarakat kota Semarang secara mendalam. Mereka dapat menyimpulkan bahwa masyarakat kota Semarang memiliki ciri khas tersendiri yang berbeda dengan masyarakat daerah lain. Seorang responden dari India, misalnya, menyatakan bahwa pada saat dia berbelanja di pasar, responden tersebut membuka dompetnya dan mengambil beberapa uang rupiah lalu pedagang di pasar yang dia datangi diminta untuk memilih salah satu uang yang ditunjukkan, kejadian semacam itu hanya dia alami ketika dia berada di kota Semarang. Hasil interview dari responden menunjukkan bahwa dengan berbaur bersama masyarakat lokal (*mingle with the local people*) mereka dapat mengetahui, mengenali, dan memahami sikap dan tingkah laku masyarakat lokal, masyarakat kota Semarang. Untuk lebih memahami budaya Semarang, beberapa responden tidak segan-segan bertanya (terutama kepada sesama guru di sekolah mereka berkarya) tentang makna dari segala sesuatu yang mereka hadapi dan temukan sehingga mereka memiliki pengetahuan dan pemahaman yang sama (atau kurang lebih sama) dengan masyarakat setempat.

Aspek keterampilan untuk beradaptasi dengan budaya dan berbahasa merupakan salah satu prasyarat penting bagi para ekspatriat untuk sukses karena keterampilan ini merupakan media untuk melakukan ‘rekonsialisasi lintas budaya’ yang sangat utama (Hampden-Turner dan Trompenaars, 2000). Meskipun keterampilan mereka untuk beradaptasi dengan budaya ‘Semarangan’ dan ‘berbahasa Indonesia atau Jawa’ masuk dalam kategori rendah, akan tetapi data penelitian ini menunjukkan tingginya keterampilan para responden dalam ‘berkomunitas’ bersama masyarakat lokal, baik dalam konteks hidup ‘meng-Gereja’ (bagi mereka yang beragama Katolik atau Kristen) maupun konteks sosial-karitatif-akademik (bagi mereka yang tidak beragama Katolik/Kristen).

Responden dari Filipina, misalnya, memiliki komunitas Gereja di Kapel SMA Don Bosco, bahkan mereka memiliki kelompok paduan suara (koor) yang bertugas dalam misa berbahasa Inggris bagi para ekspatriat dan umum yang diselenggarakan setiap hari Minggu pukul 09.00. Pada Minggu keempat, setelah misa berlangsung, selalu ada kegiatan ‘*Coffee Morning*’ di mana dalam kegiatan ini para ekspatriat dan seluruh peserta misa dapat berpartisipasi, berbaur, dan dapat saling mengenal. Keterampilan responden yang mudah beradaptasi secara fleksibel dengan hal-hal baru disertai dengan keterbukaan (dalam arti dapat mengakui dan menghargai budaya masyarakat lokal yang sangat berbeda dengan budaya mereka) dan keinginan untuk mempelajari budaya dan bahasa di kota Semarang, merupakan keterampilan yang memperkuat keberadaan mereka di lingkungan mereka.



Sumber: Dokumen Tim Peneliti.

Gambar 2: ‘*Coffee Morning*’ di SMA Don Bosco setelah misa.

Sikap para responden terhadap pergaulan dan kehidupan lintas budaya bersama masyarakat kota Semarang sebenarnya tidak semata-mata bersikap sepihak. Artinya, artinya mereka tidak hanya bersikap atas dasar keyakinan, nilai-nilai, dan prinsip hidup mereka saja, akan tetapi juga merupakan ‘hasil olahan interaktif’ yang muncul ketika mereka terlibat langsung dalam tata pergaulan dan kehidupan masyarakat Kota Semarang. Dalam konteks manajemen lintas budaya, situasi semacam ini seolah-olah menunjukkan telah terjadinya rekonsiliasi antara individu (guru ekspatriat) dengan masyarakat kota Semarang (sebagai komunitas) sehingga memunculkan sikap yang toleran terhadap perbedaan-perbedaan keyakinan, nilai-nilai, dan prinsip hidup yang ada di antara mereka. Pernyataan sikap yang menunjukkan kemampuan para responden untuk melaksanakan tugas-tugas dan keyakinan mereka bahwa mereka dapat bekerja sama dengan ‘orang-orang Semarang’ merupakan bukti tingginya kompetensi lintas budaya mereka. Meskipun demikian, ada pernyataan-pernyataan sikap reaktif yang muncul ketika mereka menemukan ketidaksesuaian (atau perbedaan) yang tinggi antara pengalaman hidup mereka di negara asal dengan pengalaman-pengalaman buruk yang mereka alami di kota Semarang.

Penelitian ini juga menemukan bahwa para responden memiliki kemampuan tinggi untuk melakukan adaptasi dalam gaya komunikasi lintas budaya. Para responden, meski dalam berbagai keterbatasan, cukup memiliki kemampuan untuk mengkomunikasikan dan mengekspresikan segala sesuatu secara non-verbal dibarengi dengan kemampuan verbal yang sangat terbatas; dirasa sangat efektif untuk menyatakan pikiran, perasaan dan maksud mereka sehingga kemampuan tersebut secara potensial menjamin eksistensi mereka. Pernyataan-pernyataan yang diungkapkan oleh para responden, misalnya: *“I am willing to learn the culture or language in Semarang”*; *“While in my host country, I am open-minded with other cultures”*; dan *“I believe that I am able to do and working together in a team with Semarang people”* kiranya merupakan pernyataan-pernyataan sikap positif yang melatarbelakangi bahwa para responden mudah beradaptasi dengan hal-hal baru atau bahkan hal-hal yang tidak pernah mereka jumpai dalam

‘pengalaman hidup’ mereka di negara asal. Ketika para responden ditanya tanggapan mereka mengenai keterampilan berbahasa, hampir seluruh responden optimis akan terampil berbahasa Indonesia, karena berbahasa Indonesia tidak sulit dipelajari, hanya membutuhkan waktu. Persoalan yang acapkali mereka hadapi adalah bahwa masyarakat mempergunakan bahasa Jawa (bahasa lokal), karena bahasa tersebut sangat asing bagi mereka.

Meskipun penelitian ini menemukan adanya tingginya kemampuan para responden untuk mengatasi masalah-masalah dalam berinteraksi dengan masyarakat kota Semarang, bahkan ketika menghadapi situasi konflik, namun ada juga seorang responden yang menyatakan: *“I’m not sure I can deal with the stresses of adjusting to Semarang culture”*. Akan tetapi, di antara berbagai pengalaman yang ‘tidak mengenakan’, para responden merasa yakin mampu mengatasi berbagai pengalaman tersebut karena ada ‘pengalaman yang menyenangkan’ sebagai ‘substitusi positif’ yang jauh lebih berharga terhadap ‘pengalaman yang tidak menyenangkan’. Berbagai cara dan upaya dilakukan para responden agar dapat bertahan dalam lingkungan budaya yang sangat berbeda dengan budaya asal mereka, antara lain adalah menghargai budaya *host country*, menerima dan beradaptasi dengan budaya yang baru, melakukan tukar-pikiran dengan masyarakat lokal, sabar dan memiliki toleransi yang tinggi, mengamati situasi di mana mereka berada dan bertanya kepada orang lokal untuk menjelaskannya.

DISKUSI

Kompetensi lintas budaya para guru ekspatriat di Kota Semarang belum mencapai tingkat yang optimal, artinya para guru ekspatriat belum sepenuhnya dapat ‘berinteraksi’, atau ‘membaur’, atau ‘lekat’, atau *‘engaged’*, secara penuh dengan masyarakat Kota Semarang. Kiranya ada dua aspek yang menjadi alasan, baik dalam konteks individual maupun organisasional. Dalam konteks individual, sebagian besar para guru ekspatriat belum sepenuhnya dapat mencapai masih

tahapan aktualisasi diri secara penuh ala Abraham Maslow (Robbins & Coulter, 2016), sehingga wajar manakala kesanggupan para guru ekspatriat untuk ‘berinteraksi’, atau ‘membaur’, atau ‘lekat’, atau ‘*engaged*’, secara penuh dengan budaya masyarakat Kota Semarang belum optimal. Dalam konteks organisasional persoalannya lebih pada proses pengadaan guru ekspatriat yang seolah-olah tanpa perencanaan yang matang, di mana proses rekrutmen, induksi, dan inkulturasi belum didesain oleh tim manajemen sekolah sehingga ada kesan bahwa ‘pengkaryaan’ guru-guru ekspatriat belum sepenuhnya dilandasi oleh pertimbangan ‘kualitas’, masih pada tataran ‘pragmatis’ bagi sekolah yang berlabel ‘sekolah internasional’.

Penelitian ini juga menemukan bahwa belum optimalnya kompetensi lintas budaya para guru ekspatriat di kota Semarang ini dilatarbelakangi oleh adanya hambatan budaya (*cultural bound*) masyarakat kota Semarang sendiri, terutama ‘keengganan’, atau ‘kesungkapan’, atau ‘ketidakmauan’, atau ‘ketidaknyamanan’ yang kemungkinan berpadu dengan ‘ketidakmampuan’ mereka untuk berkomunikasi dengan orang asing. Manakala ada kemauan dan kemampuan yang kuat dari masyarakat kota Semarang untuk berinteraksi dan berkomunikasi dengan para ekspatriat, khususnya dengan para guru ekspatriat, maka secara langsung maupun secara tidak langsung akan mempengaruhi tinggi rendahnya kompetensi lintas budaya para guru ekspatriat. Atas dasar fenomena ini, penelitian ini memiliki temuan sampingan yang kiranya menjadi salah satu kunci peningkatan kompetensi lintas budaya para guru ekspatriat, yakni peranan masyarakat lokal. Kondisi ini kiranya menarik untuk kajian selanjutnya sehingga dapat memadukan pendekatan antropo-sosiologis dengan pendekatan manajemen dalam satu penelitian.

KESIMPULAN DAN SARAN

Ada beberapa simpul yang dapat ditarik dari penelitian ini:

1. Dalam konteks *hard-skills* dan syarat administratif, para guru ekspatriat di Kota Semarang merupakan guru-guru profesional. Mereka adalah guru-guru muda yang penuh dengan idealisme bagi pengembangan diri mereka.
2. Secara komprehensif, kompetensi lintas budaya guru ekspatriat di Semarang masuk dalam kategori sedang. Artinya, rerata pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan para guru ekspatriat untuk ‘berinteraksi’, ‘berbaur’, dan ‘bergaul’ dengan masyarakat Kota Semarang belum optimal. Oleh karena itu, ‘manajemen pasca rekrutmen’ hendaknya dilakukan secara proporsional. Artinya, hendaknya ada proporsi yang berimbang antara ‘pengkayaan’ dan ‘pembinaan’ dari para pengelola sekolah.
3. Referensi untuk kajian kompetensi lintas budaya bagi para ekspatriat masih sangat sulit ditemukan dalam publikasi nasional, pada hal globalisasi sumberdaya manusia sudah berjalan sangat cepat; oleh karena itu, penelitian tentang kompetensi lintas budaya bagi para ekspatriat masih menjadi peluang yang sangat menarik.

REFERENSI

- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide To People Management*. London: Kogan Page.
- Ananda, D. R., & Prasetya, A. (2016). Analisis implementasi gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat Korea Selatan (Studi pada PT. Krakatau Daedong Machinery, Cilegon-Banten). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 41(1), 43-50.
- Beuckelaer, A.D., Lievens, F., & Bucker, J. (2012). ‘The Role of Faculty Members’ Cross-Cultural Competencies in Their Perceived Teaching Quality: Evidence from Culturally-Diverse Classes in Four European Countries’. *The Journal of Higher Education*, Vol. 83 (2): 217-248.
- Briscoe, D.R., & Schuler, R.S. (2004). *International Human Resource Management: Policy and practice for the global enterprise*, edisi kedua. New York: Routledge.

- Campinha-Bacote, J. (2002). 'The Process of Cultural Competence in the Delivery of Healthcare Services: A Model of Care', *Journal of Transcultural Nursing*, Vol. 13 (3): 181-184.
- Deardorff, D.K.(2009). 'Synthesizing Conceptualizations of Intercultural Competence: A Summary and Emerging Themes', dalam Deardorff, D.K (editor) 'The Sage Handbook of Intercultural Competence'.
- (2011). 'Assessing Intercultural Competence', *New Directions for Institutional Research*, no. 149 (Spring): 65-79.
- Fantini, Alvino E. (2009). 'Assesing Intercultural Competence: Issues and Tools', dalam Deardorff, D.K (editor) 'The Sage Handbook of Intercultural Competence'.
- Hampden-Turner, C.H., & Trompenaars, A. (2000). *Building Cross-Cultural Competence: How to Create Wealth from Conflicting Values*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Harzing, A. (2004). "Composing an International Staff", dalam Harzing & Ruysseveldt (eds), *International Human Resource Management*, London: SAGE Publications.
- Hellriegel, D., & Slocum, Jr. J.W. (2009). *Organizational Behavior*, edisi keduabelas. Mason – OH: Southwest Cengage Learning.
- Jati, L. S. (2015). Analisis pengaruh gaya kepemimpinan ekspatriat terhadap komunikasi lintas budaya dan job satisfaction karyawan (Studi kasus gaya kepemimpinan ekspatriat di PT. Central Motor Wheel Indonesia). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 25(2).
- Luthfiyah, U. Z. (2016). Hambatan komunikasi antar budaya dalam penerjemahan di perusahaan modal asing Jepang. *The Messenger*, 8(1), 46-50.
- Manning, C., & Aswicahyono, H. (2012). *Perdagangan di Bidang Jasa dan Ketenagakerjaan: Kasus Indonesia*. Jakarta: Kantor Perburuhan Internasional (ILO).
- Mathis, R., & Harold, J. (2000). *Human Resource Management*, edisi kesembilan. Ohio: South-Western College.
- Nawawi, N. (2017). ASEAN-CHINA FREE TRADE AGREEMENT (ACFTA) dan realitas kesiapan sumber daya manusia Indonesia. *Masyarakat Indonesia*, 36(2), 25-47.
- Ramalu, S.S., Rose, R.C., Uli, J., & Kumar, N. (2012). 'Cultural Intelligence and Expatriate Performance in Global Assignment: The Mediating Role of Adjustment'. *International Journal of Business Society*, Vol. 12 (1): 19-32.
- Rose, R.C., Ramalu, S.S., Uli, J., & Kumar, N. (2010). 'Expatriate Performance in International Assignments: The Role of Cultural Intelligence as Dynamics Cultural Competency', *International Journal of Business and Management*, Vol. 5 (8): 76-85.

Ruky, A. (2017). *Permasalahan Tenaga Kerja Asing di Indonesia*. Naskah ini diunduh dari: <https://achmadruky.com/430/permasalahan-tenaga-kerja-asing-di-indonesia> pada tanggal 28/6/2017

Sari, L., & Unde, A. A. (2016). Perilaku komunikasi karyawan ekspatriat China terhadap mitra lokal dalam bisnis telekomunikasi di Sulawesi Selatan. *Kareba: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 2(3), 223-232.

Wright, P.M., & McMahan, G.C. (2011). 'Exploring human capital: putting human back into strategic human resource management'. *Human Resource Management Journal*, 21 (2): 93–104.

<http://databoks.katadata.co.id/datapublish/2016/12/30/tenaga-kerja-asing-terbanyak-pada-pemerintahan-sby>

http://www.hukumonline.com/klinik/detail/lt557fb3beea80c/syarat-tenaga-kerja-asing-bisa-bekerja-di-indonesia#_ftn2