



PERAN *CULTURAL INTELLIGENCE* (CQ) DALAM KEPEMIMPINAN LINTAS BUDAYA (Studi Fenomenologi pada Gandhi Memorial Intercontinental School Semarang)

Setyoningsih Subroto, Fuad Mas'ud¹
email: naningbroto5@gmail.com

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

There were several studies about expatriate leadership that conducted in Indonesia, but those are only focuses on the experience of living and working abroad. Consequently, this study aims to investigate the role of cultural intelligence (CQ) in cross-cultural leadership effectiveness, within the context of Indian-Indonesian cultural differences. Besides, what kind of leadership style that practiced by an expatriate leader as the result of CQ's role. This study used a qualitative method and conducted in one of the international schools in Semarang. The participants of this study contain 5 peoples (an Indian Principal, 2 school coordinators, and 2 teachers). Each participant delivered briefly about all the points that used in this study. The data were gathered by using in-depth interviews to revealed that all aspects in CQ (metacognitive, cognitive, motivational, behavioral) thoroughly have the main role in the Principal's cross-cultural leadership effectiveness. The result of the data analysis indicate that the Principal has some characteristics of an effective leader, such as communicative, pay attention to the well-being of the staffs, listen carefully to the suggestion from the staffs, and directly see the conditions that faced by the staffs. Besides, the role of CQ also resulted in the Principal's leadership style, which shows bureaucratic but with a touch of nurturant side inside. The Principal is task-oriented, but still, keep a good relation with the staffs through motivation and praise.

Keywords: Cultural Intelligence (CQ), Cross-Cultural, Leadership, Qualitative

PENDAHULUAN

Budaya adalah suatu karakteristik kepercayaan dan perilaku yang telah dibentuk oleh sekelompok individu sejak dahulu (Briscoe, Schuler, & Claus, 2009). Adapun Hofstede mempersempit definisi mengenai budaya menjadi suatu program pemikiran kolektif yang membedakan tiap individu antar kelompok (Hofstede, 1991; Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010). Sejak dahulu kala, poros peradaban dunia terbagi dalam 2 budaya, yakni Barat dan Timur. Masing-masing poros tersebut memiliki ciri khasnya masing-masing. Namun batasan budaya antara Barat dan Timur lambat laun terkikis oleh perkembangan zaman yang semakin pesat dan kuatnya arus globalisasi yang tak terbendung. Sebagaimana dijelaskan oleh Friedman, bahwa globalisasi telah membuat dunia seolah mengecil dan terkesan "sama" di berbagai sisi (dalam Ang et al., 2007). Namun bagi perkembangan dunia ekonomi, globalisasi telah berperan dalam menghasilkan suatu fenomena unik, yakni ekspatriasi (*expatriation*).

Ekspatriasi adalah suatu praktik mengirimkan tenaga-tenaga profesional untuk melaksanakan tugas di negara lain (Downes, Varner, & Hemmasi, 2010). Individu yang menjalankan proses ekspatriasi itulah yang kemudian disebut dengan ekspatriat. Fenomena ekspatriasi telah terjadi seiring dengan pertumbuhan dan perkembangan perusahaan-perusahaan multinasional yang giat dalam melebarkan sayapnya. Salah satu negara yang menjadi destinasi bagi penugasan internasional adalah Indonesia. Di Indonesia, para ekspatriat menempati berbagai sektor, profesi, dan jenjang karir atau level jabatan. Black et al. menjelaskan bahwa terdapat

¹ Corresponding author

3 peran strategis ekspatriat dalam internasionalisasi perusahaan, yakni fungsi manajemen, transfer ilmu pengetahuan, dan pembangunan manajerial (dalam Bonache & Fernandez, 2007).

Ekspatriat seringkali dijumpai di berbagai kota besar yang ada di Indonesia, salah satunya adalah Semarang. Di Kota Semarang, tidak hanya industri / jasa saja yang diisi oleh ekspatriat, namun juga sektor yang lain seperti pendidikan. Fenomena ini disebabkan oleh perkembangan sekolah internasional di Kota Semarang yang semakin pesat dari tahun ke tahun. Tidak semua ekspatriat yang bekerja di sekolah-sekolah tersebut berprofesi sebagai guru. Beberapa di antaranya menempati posisi sebagai pemimpin dan memiliki peran sentral dalam mengarungi peta percaturan pendidikan di Kota Semarang. Dengan demikian, maka kepemimpinan ekspatriat menjadi komponen penting bagi institusi pendidikan yang dipimpin.

Tabel 1
Tenaga Kerja asing di Kota Semarang

No.	Sektor	2011	2012	2013
1.	Perindustrian/Perdagangan	289	282	295
2.	Pertanian	1	1	2
3.	Pertambangan Sumber Daya Mineral	-	-	2
4.	Pemukiman dan Prasarana Wilayah	-	-	4
5.	Kebudayaan dan Pariwisata	2	3	1
6.	Pendidikan	41	47	45
7.	Lembaga/Instansi Pemerintah	1	2	2
8.	Jasa Konsultan	2	3	2
Jumlah		336	338	353

Sumber: Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kota Semarang

Kepemimpinan adalah suatu proses untuk memengaruhi orang lain secara intens dalam mengarahkan, menyusun, serta memfasilitasi berbagai aktivitas dan hubungan pada suatu kelompok atau organisasi (Yukl, 2010). Dalam konteks lintas budaya, kepemimpinan memiliki tantangan yang lebih kompleks dibandingkan kepemimpinan domestik. Bagi pemimpin ekspatriat, perbedaan budaya (*cultural diversity*) seolah menjadi jurang dalam yang berpotensi menjadi penghalang dalam mencapai tujuan organisasi.

Hingga saat ini, studi mengenai kepemimpinan ekspatriat di Indonesia masih sangat minim. Adapun studi yang telah dilakukan masih terpusat pada persoalan mengenai perbedaan budaya. Suutari, Rahardjo, & Riikkilä (2002), Russel dan Dickie (2007), serta Duncan (2014) belum memberikan penjelasan mengenai kompetensi yang mendukung kepemimpinan ekspatriat di Indonesia. Perbedaan budaya memang menjadi masalah utama yang dihadapi oleh ekspatriat, namun sejatinya perlu diperhatikan bahwa kompetensi kepemimpinan merupakan suatu hal yang krusial atau penting untuk dimiliki. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Suutari et al., bahwa seorang ekspatriat dituntut untuk memiliki kompetensi kepemimpinan lintas budaya yang memadai. Dari sekian kompetensi yang ada, Leung, Ang, & Tan (2014) menjelaskan beberapa model kompetensi lintas budaya dan salah satunya adalah *cultural intelligence (CQ)*.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peranan *cultural intelligence (CQ)* dalam kepemimpinan lintas budaya yang efektif pada pemimpin ekspatriat. Kemudian berdasarkan peranan tersebut, menjelaskan gaya kepemimpinan apa yang dipraktikkan oleh pemimpin ekspatriat dalam memimpin karyawan lokal.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Ekspatriasi

Seiring dengan pesatnya pertumbuhan dan perkembangan ekonomi global, sudah tidak asing lagi bagi seorang individu untuk menetap di suatu negara tertentu dalam rangka penugasan internasional (Shelton, 2006). Pernyataan tersebut merupakan penjelasan dari fenomena ekspatriasi atau *expatriation* yang lahir berkat globalisasi. Individu yang terlibat dalam proses ekspatriasi disebut dengan ekspatriat (*expatriate*).

Dalam perkembangan literatur hingga saat ini, terdapat berbagai tipe ekspatriat. Caligiuri dan Colakoglu (2007) menjelaskan bahwa terdapat 4 tipe ekspatriat berdasarkan penugasan, yakni; (1) *technical assignments* (ekspatriat yang melaksanakan tugas-tugas yang bersifat teknis); (2) *functional assignments* (ekspatriat yang menempati suatu posisi tertentu dalam perusahaan atau organisasi dan bertugas untuk menjalankan fungsi-fungsi yang terkait); (3) *developmental assignments* (ekspatriat yang menempati suatu posisi tertentu dalam perusahaan atau organisasi untuk menjalankan berbagai tugas atau fungsi); (4) *strategic assignments* (ekspatriat yang menempati posisi senior atau kritis, yang perannya sangat dibutuhkan oleh perusahaan atau organisasi).

Ketika sampai di negara tujuan, ekspatriat tentunya akan mengalami proses adaptasi. Black (dalam Bhatti, Battour, & Ismail, 2013) membagi proses penyesuaian atau adaptasi menjadi 3 kategori, yakni *work adjustment*, *general adjustment*, dan *interaction adjustment*. *Work adjustment* mengacu pada kenyamanan seorang ekspatriat dengan pekerjaannya. *General adjustment* mengacu pada faktor-faktor kenyamanan nonkerja seperti bahasa, makanan, tempat tinggal, hingga hiburan. Dan *interaction adjustment* mengacu pada kenyamanan dalam interaksi sosial, baik di dalam maupun di luar pekerjaan.

Cultural Intelligence (CQ)

Cultural intelligence (CQ) adalah kemampuan untuk bekerja secara efektif dalam suatu kondisi dengan kebudayaan yang berbeda (Ang et al., 2007; Ang & Dyne, 2008). Adapun Earley dan Mosakowski (2004) menyebutkan bahwa *CQ* adalah kemampuan alami dalam diri individu untuk menginterpretasikan perilaku-perilaku yang asing atau berbeda, dengan cara yang akan dipahami oleh orang-orang di negara yang bersangkutan. Terdapat 4 dimensi dalam *CQ*, yakni *metacognitive*, *cognitive*, *motivational*, dan *behavioral*.

Metacognitive CQ adalah tingkat kesadaran budaya tiap individu pada saat melakukan interaksi lintas budaya (Ang et al., 2007; Ang & Van Dyne, 2008). Individu dengan tingkat *metacognitive CQ* yang kuat secara sadar akan mencerna, menyesuaikan, serta mengaplikasikan asumsi budayanya ketika berinteraksi dengan siapapun yang memiliki latar belakang kebudayaan yang berbeda.

Cognitive CQ adalah pengetahuan mengenai norma, praktik, dan konvensi dalam kebudayaan yang berbeda yang telah diperoleh melalui berbagai sumber, baik pendidikan maupun pengalaman pribadi (Ang et al., 2007; Ang & Van Dyne, 2008). Dengan demikian, maka *cognitive CQ* mengacu pada tingkat pengetahuan budaya atau pengetahuan atas lingkungan budaya yang dimiliki oleh individu. Ang dan Van Dyne (2008) menyebutkan bahwa pengetahuan mengenai budaya meliputi pengetahuan atas individu yang ditempatkan pada konteks budaya dalam lingkungan. Adapun menurut Triandis, pengetahuan budaya meliputi pengetahuan mengenai ekonomi, sistem legal, dan sosial dalam kebudayaan beserta subkulturnya (dalam Ang et al., 2007).

Motivational CQ adalah kemampuan untuk mengarahkan perhatian dan energi menuju pembelajaran dan berfungsi pada situasi yang dibentuk oleh perbedaan budaya (Ang et al., 2007; Ang & Van Dyne, 2008). Earley, Ang, & Tan menjelaskan bahwa fase ini meliputi 3 poin utama, yang terdiri dari; (1) *enhancement*, yakni keinginan untuk berprasangka baik mengenai diri sendiri; (2) *growth*, yakni keinginan untuk menantang dan memperbaiki diri sendiri; (3) *continuality*, yakni hasrat untuk melancarkan dan meramalkan kehidupan diri sendiri (dalam Rose et al., 2010).

Behavioral CQ adalah kemampuan individu untuk menampilkan perilaku verbal dan nonverbal yang tepat ketika berinteraksi dengan orang-orang yang memiliki latar belakang kebudayaan yang berbeda (Ang et al., 2007; Ang & Van Dyne, 2008). *Behavioral CQ* menjadi komponen penting karena perilaku verbal dan nonverbal adalah bagian yang paling menonjol dalam interaksi sosial. Seperti yang telah dijelaskan oleh Hall, kemampuan mental akan

pemahaman budaya harus disertai atau dilengkapi oleh kemampuan untuk menampilkan perilaku verbal dan nonverbal yang tepat, yang berdasarkan nilai-nilai budaya pada konteks tertentu (dalam Ang et al., 2007).

Kepemimpinan Lintas Budaya

Memahami interaksi internasional merupakan suatu hal esensial bagi perusahaan atau organisasi multinasional untuk berfungsi secara efektif dalam lingkungan bisnis global di masa kini (Jokinen, 2005). Pernyataan tersebut khususnya mengacu pada pemimpin dalam konteks global atau multikultural. Secara sederhana, pemimpin dalam konteks global atau multikultural adalah seseorang yang bertugas atau ditugaskan untuk memimpin sekelompok individu dengan latar belakang kebudayaan yang berbeda. Di masa kini, pemimpin dengan kompetensi lintas budaya menjadi hal yang kritis bagi perusahaan dalam berkompetisi dan meraih kesuksesan di tingkat internasional (Caligiuri & Tarique, 2012).

Seorang pemimpin dalam konteks lintas budaya dituntut untuk memiliki berbagai kompetensi yang menunjang kepemimpinannya. Mendenhall dan Oslando (dalam Mendenhall, 2006) dalam kajiannya membagi 53 kompetensi lintas budaya menjadi 6 dimensi, yaitu; (1) *relationship* (kompetensi yang dibutuhkan untuk membangun dan menjaga hubungan interpersonal dalam konteks global / lintas budaya); (2) *traits* (kepribadian inti atau tendensi perilaku); (3) *business expertise* (ahli dalam pengetahuan bisnis global); (4) *organizing expertise* (kemampuan yang dibutuhkan untuk mengorganisasi dan membangun karyawan dan proses administratif dalam konteks global); (5) *cognitive* (proses inti informasi internal dan *world-view*); (6) *vision* (kemampuan untuk melihat arah organisasi dan kemampuan untuk mengerahkan karyawan dalam mencapai visi).

Seorang pemimpin dalam konteks lintas budaya tentunya dihadapkan pada situasi untuk memimpin dalam situasi dan kondisi yang berbeda dengan negara asal. *Diversity* atau keragaman tidak hanya terbatas pada soal budaya saja, namun juga mencakup gender, usia, tingkat pendidikan, kemampuan ekonomi, hingga orientasi seksual. Berada dalam lingkungan kebudayaan yang berbeda membuat seorang pemimpin harus cermat dalam menginterpretasi serta mengambil suatu tindakan tertentu agar tidak menimbulkan konflik di kemudian hari. Yakni segala tindakan yang berlandaskan pada toleransi multikultural dan tidak dihiasi oleh tendensi untuk merendahkan segala perbedaan yang ada.

Komunikasi juga merupakan suatu hal krusial yang tidak boleh luput dari perhatian seorang pemimpin dalam konteks lintas budaya. Karena umumnya kendala yang dihadapi ketika berada di luar negara asal adalah bahasa. Bahasa merupakan media berkomunikasi antar individu untuk saling mengutarakan maksud, bertukar pikiran, hingga memberi arahan tertentu. Robbins dan Judge (2015) menyatakan bahwa faktor lintas budaya jelas berpotensi menciptakan masalah komunikasi yang besar. Dengan memahami hambatan beserta cara untuk mengantisipasinya, maka seorang pemimpin dapat menghindari konflik yang rentan ditimbulkan oleh persoalan bahasa.

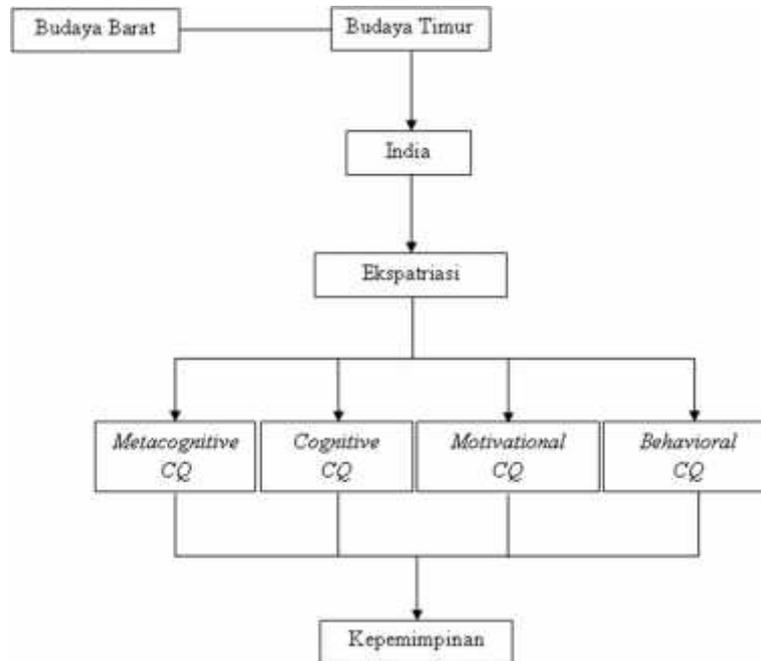
Kepemimpinan India

Kepemimpinan merupakan sebuah isu yang sangat populer di India (Chhokar, 2002). Dalam kajian yang dilakukan oleh Cappelli et al. (2010), terdapat 4 tanggung jawab utama yang diemban oleh pemimpin di India, yaitu; (1) inisiator utama atas strategi bisnis; (2) penjaga atas budaya organisasi; (3) pemandu, guru, atau panutan bagi karyawan; (4) perwakilan atas ketertarikan pemilik dan investor. Adapun Nagaraju (2006) menyebutkan bahwa pemimpin India cenderung autokratis, dengan karakteristik sebagai berikut; (1) mengevaluasi posisi yang lebih tinggi secara positif; (2) memiliki etika dan moral dalam menyelesaikan tugas; (3) merasa kurang mampu untuk mempengaruhi pembuatan keputusan yang bersifat politis; (4) memiliki rasa ketergantungan terhadap lingkungan eksternal.

Di samping uraian di atas, seorang praktisi bernama J. B. P. Sinha mengembangkan sebuah model kepemimpinan alternatif yang lebih cocok dengan budaya India, yakni *Nurturant-Task Leadership* (dalam Ansari, 1986). Mengacu pada model tersebut, pemimpin ideal adalah sosok yang berorientasi pada tugas dan mengasuh para karyawan (dalam Sharma, 2002). Menurut Sinha dan Gupta (2002), terdapat beberapa karakteristik yang khas dalam diri seorang *nurturant-task leader*, yakni; (1) peduli terhadap karyawan; (2) membantu karyawan untuk tumbuh dan belajar; (3) memberi perhatian pada perkembangan karier karyawan; (4) memungkinkan karyawan untuk

bergantung pada diri mereka sendiri; (5) mendorong dan menginspirasi karyawan. Lebih lanjut, Sinha dan Gupta menyatakan bahwa *nurturant-task leader* terbukti efektif bagi karyawan yang menginginkan adanya hubungan personal dengan pemimpin, menerima superioritas pemimpin, dan memiliki keinginan untuk mematuhi pemimpin.

Gambar 1
Kerangka Pemikiran Penelitian



METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan mengacu pada berbagai alasan yang dikemukakan oleh Creswell (1998), yakni; (1) pendekatan kualitatif dipilih karena topik yang diteliti membutuhkan eksplorasi yang lebih mendalam; (2) pendekatan kualitatif digunakan karena adanya kebutuhan untuk menyajikan pandangan yang lebih mendetail terhadap topik yang diteliti; (3) pendekatan kualitatif dipilih karena peneliti bertujuan untuk mempelajari individu dalam lingkungan alamiahnya. Alasan-alasan tersebut sejalan dengan tujuan penelitian ini, yakni mengkaji peran *cultural intelligence* (CQ) dalam menciptakan kepemimpinan lintas budaya yang efektif serta mengkaji gaya kepemimpinan yang dipraktikkan oleh pemimpin ekspatriat dalam memimpin staf lokal. Adapun jenis penelitian kualitatif yang digunakan adalah studi fenomenologi. Sebagaimana dijelaskan oleh Creswell, studi fenomenologi dapat membantu peneliti untuk mendeskripsikan makna dari pengalaman personal mengenai sebuah konsep atau fenomena.

Partisipan yang ikut serta dalam penelitian ini adalah seorang pemimpin ekspatriat beserta beberapa orang staf lokal yang dipimpinnya. Adapun partisipan tersebut terdiri dari seorang *Principal* berkebangsaan India, 2 orang koordinator sekolah, dan 2 orang staf pengajar pada Gandhi Memorial Intercontinental School (GMIS) Semarang. Teknik yang digunakan untuk memperoleh data adalah observasi, wawancara mendalam (*in-depth interview*), dan dokumentasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Cultural Intelligence (CQ)

1. *Metacognitive CQ*

Para partisipan sepakat dalam menyatakan bahwa *Principal* memiliki *metacognitive CQ* yang baik. Ketika berinteraksi dengan seluruh staf, *Principal* dapat menyesuaikan dirinya dengan baik. *Principal* memiliki kesadaran tinggi untuk belajar menyesuaikan diri dengan budaya Indonesia. *Principal* tergerak untuk memperluas pengetahuan mengenai berbagai budaya yang ada di

Indonesia, khususnya mengenai hal-hal apa saja yang tidak patut untuk dilakukan dalam bermasyarakat.

“Saya tergerak untuk mengetahui tentang budaya lebih jauh, khususnya mengenai hal-hal apa saja yang tidak patut dilakukan dalam kehidupan bermasyarakat.”

Kemudian staf juga mengakui bahwa *Principal* dapat menyesuaikan diri dengan baik selama berinteraksi dengan siapa saja di lingkungan sekolah. Beliau akan bersikap ramah terhadap siapa saja. Bahkan beliau tidak segan-segan untuk berkomunikasi menggunakan bahasa Indonesia ketika berinteraksi dengan orang-orang yang tidak bisa menggunakan bahasa Inggris, seperti penjaga sekolah dan tenaga kebersihan.

2. Cognitive CQ

Seluruh partisipan sepakat bahwa *Principal* memiliki *cognitive CQ* yang baik. Sebelum tinggal dan bekerja di Indonesia, ada beberapa hal mengenai Indonesia yang sudah diketahui oleh *Principal*, bahkan semenjak di bangku sekolah.

“Sebagai siswa di Indonesia, saya sudah melihat ada kesamaan antara India dan Indonesia, yakni perihal Mahabarata dan Ramayana.”

Di samping itu, beberapa hal yang diketahui oleh beliau mengenai Indonesia adalah orangutan, korupsi, dan tentu saja Bali. *Principal* juga mengungkapkan bahwa pengetahuannya mengenai Indonesia diperoleh secara mandiri. Beliau memiliki keinginan kuat untuk mempelajari berbagai hal tentang Indonesia.

Menurut staf, *Principal* telah menerapkan pengetahuan yang dimiliki tentang Indonesia selama memimpin hingga saat ini. Salah seorang staf berujar bahwa beliau sangat menghargai budaya lokal yang ada, salah satunya adalah bahasa. Durasi pelajaran bahasa Indonesia yang semula hanya 2 kali dalam seminggu, kemudian ditambahkan oleh beliau menjadi 3 kali. Lamanya masa tinggal di Indonesia juga menyebabkan beliau memiliki pengetahuan yang baik tentang di Indonesia. Sebelum berkarier di Semarang, beliau sudah lebih dulu menetap di Jakarta selama 16 tahun dan bekerja di GMIS pusat. Kemudian staf yang lain mengungkapkan bahwa ada suatu hal penting yang sangat ditekankan oleh *Principal*. Yakni ketika bekerja di Indonesia, maka beliau harus menunjukkan bahwa beliau juga merupakan bagian dari Indonesia.

3. Motivational CQ

Principal merasa nyaman untuk tinggal dan bekerja di Indonesia. Beliau dapat beradaptasi dengan cepat mengenai berbagai hal, salah satunya adalah kuliner. Sebagai seorang vegetarian, beliau sangat menikmati berbagai varian masakan Indonesia yang berbahan dasar sayur dan tanpa daging. Hal ini tentunya sangat menguntungkan bagi beliau, karena ketidakcocokan dengan kuliner setempat seringkali menjadi kendala utama (selain bahasa) saat tinggal di luar negara asal. *Principal* juga merasa nyaman saat bekerja dan bersosialisasi dengan staf lokal. Beliau mengutarakan bahwa kenyamanan dan rasa kekeluargaan telah beliau rasakan. Kedua hal tersebut yang kemudian membuat beliau betah untuk tinggal dan menetap di Indonesia. Staf pun merasakan hal yang sama, walaupun *Principal* notabene merupakan seorang ekspatriat, seperti yang dijelaskan oleh salah seorang staf:

“Saya terus terang merasa lebih nyaman, daripada saat sebelum manajemen sekolah diambil oleh GMIS. Karena hasil kerja keras kami, para guru, dihargai oleh beliau. Walaupun bentuk penghargaan tidak berupa suatu materi tertentu, hanya berupa ucapan terima kasih, tetapi bagi saya itu sudah sangat berarti.”

Uniknya, perbedaan budaya antara India dan Indonesia tidak dipandang sebagai hambatan pada saat bekerja. Bahkan *Principal* menyatakan bahwa beliau sejauh ini tidak melihat ada perbedaan yang cukup signifikan antara India dan Indonesia. Beliau berkata bahwa pada dasarnya nilai-nilai yang terkandung dalam budaya India dan Indonesia memiliki kesamaan, khususnya dalam hal saling menghargai terhadap orang lain. Menurut beliau, ada banyak kesamaan dalam prinsip kehidupan masyarakat India dan Indonesia, yakni perihal menghargai orang lain.

Hal yang sama juga dirasakan oleh staf. Sejauh ini staf juga tidak merasakan adanya hambatan yang disebabkan oleh perbedaan budaya. Hambatan hanya terasa di awal masa kepemimpinan saja,

karena adanya sedikit kesalahpahaman dan itu merupakan hal yang wajar. Kesalahpahaman tersebut kemudian diuraikan satu persatu melalui diskusi dan kemudian berakhir dengan baik. Adapun staf yang lain berujar bahwa jika pun ada hambatan, maka akan dicari jalan keluar yang terbaik agar tidak merugikan kedua belah pihak.

4. *Behavioral CQ*

Selama tinggal dan bekerja di Indonesia, *Principal* telah mempraktikkan berbagai perilaku sebagai bentuk penyesuaian terhadap budaya Indonesia. Salah satunya adalah budaya mengantri yang umumnya tidak dilakukan di India, sebagaimana dijelaskan oleh beliau:

“Saya tidak tahu apakah ini bisa disebut sebagai sebuah aktivitas, tetapi saya harus mencobanya, seperti yang sudah saya katakan, merubah diri saya sesuai kebiasaan di sini (Indonesia). Sesungguhnya saya termasuk orang yang tidak memiliki kesabaran tinggi. Seperti yang Anda lihat, budaya mengantri sangat kental di sini. Semua orang mengantri dengan tertib di kasir, sehingga saya ikut mengantri juga. Di India, mengantri bukanlah suatu hal yang umum untuk dilakukan.”

Berdasarkan penjelasan di atas, *Principal* berusaha untuk sedapat mungkin menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi di Indonesia. Begitu juga dengan para staf, mereka menyatakan bahwa *Principal* telah menunjukkan berbagai perilaku yang merupakan bentuk penyesuaian terhadap budaya Indonesia. Pada saat peringatan HUT RI yang lalu, beliau bertindak sebagai pemimpin upacara. Beliau juga menyaksikan dan mengawasi seluruh rangkaian kegiatan secara langsung. Beliau sangat menekankan bahwa walaupun orang asing, namun harus tetap ikut serta karena sedang menetap di Indonesia. Di samping itu, staf yang lain berujar bahwa beliau menunjukkan sikap *friendly* dan menerapkan sistem musyawarah mufakat pada saat rapat.

Gaya Kepemimpinan

1. *Authoritarian Style*

Berdasarkan hasil wawancara dengan *Principal*, beliau menyatakan bahwa otoriter bukanlah gaya kepemimpinannya. Beliau tidak memanfaatkan posisi dan kekuasaannya untuk mendapatkan kepatuhan yang mutlak dari para staf. Berikut ini merupakan penuturan *Principal* dan salah seorang staf dalam menyikapi hal tersebut:

“Saya adalah Kepala Sekolah di sini dan para staf sudah cukup pandai untuk memahami bahwa mereka harus mematuhi segala instruksi yang saya berikan. Sehingga sejauh ini, saya tidak perlu menunjukkan sikap otoriter. Selama saya memberi penjelasan bahwa ada serangkaian instruksi tertentu yang harus diikuti baik oleh saya maupun mereka, mereka akan paham.”

Beliau dapat mentolerir gangguan yang ada, namun tetap tergantung pada seberapa berat persoalannya. Salah seorang staf menyatakan bahwa sikap *Principal* dalam menanggapi gangguan sifatnya *case by case* atau tergantung pada persoalan. Salah seorang staf berujar bahwa terkadang ada perbedaan pandangan dalam menyikapi suatu persoalan tertentu. Apa yang menurut orang Indonesia bukan merupakan suatu masalah, merupakan gangguan di mata *Principal*. Kemudian *Principal* merasa bahwa beliau terkadang menuntut staf untuk melakukan keinginannya dalam memajukan sekolah. Beberapa staf merasa sangat dituntut oleh beliau sedangkan staf yang lain tidak merasa demikian.

2. *Bureaucratic-Task Style*

Principal adalah seorang pemimpin yang birokratis dan berorientasi pada tugas atau pekerjaan. Profesionalisme beliau tunjukkan dalam menjaga hubungan dengan staf agar tetap sebatas pada pekerjaan saja, tidak lebih.

“Secara umum, menurut saya baik untuk selalu menjaga jarak. Karena terkadang, jika memiliki kedekatan personal dengan staf dapat berujung pada sikap subjektif. Namun itu tidak berarti bahwa saya tidak mencintai mereka. Tetapi saya harus tetap membuat batasan.”

Beliau juga mempertahankan standar tinggi dalam kinerja dan selalu memantaunya. Segala detail yang ada tidak luput dari perhatian beliau. Berbagai hal beliau lakukan untuk memastikan bahwa staf mengerjakan tugas dengan baik. Para staf pun mengakui hal tersebut. Mereka menyatakan

bahwa *Principal* sangat mempertahankan standar tinggi dalam kinerja dan giat untuk melakukan *follow up*.

“Kalau memantau dan menetapkan standar tinggi, iya. Karena bagaimanapun juga yang dipertaruhkan oleh kita adalah nama sekolah. Jadi standar itu tetap beliau pertahankan.”

Namun demikian, beliau tidak ingin para staf hanya melakukan pekerjaan sesuai tugas yang diberikan. Beliau tidak ingin menyia-nyiaikan talenta yang dimiliki oleh para stafnya, sehingga beliau menghendaki bahwa para staf harus mampu menangani berbagai hal di luar tugas yang semestinya. Selayaknya pemimpin yang ada di manapun, beliau menghendaki agar para staf memberikan kinerja yang terbaik. Adapun kinerja tersebut semata-mata diberikan demi kemajuan sekolah. Apa yang diharapkan oleh beliau adalah para staf menjadi individu yang multitalenta dan mampu mengerjakan berbagai tugas.

3. *Nurturant Style*

Principal merupakan sosok yang menunjukkan sikap hangat kepada staf. Beliau memandu, mendorong, dan melatih staf dengan penuh perhatian serta kasih sayang, walaupun belum terlihat atau dirasakan oleh seluruh staf. Beliau tidak merasa perlu untuk menunjukkan emosi yang berlebihan kepada para staf. Beliau tetap menghendaki para staf untuk memberikan kinerja terbaik, namun dengan sikap yang tetap hangat. Menurut beliau, bekerja di lingkungan sekolah menuntut siapa saja yang terlibat di dalamnya untuk selalu mempertahankan suasana ceria. Di samping itu, beliau juga memiliki kepedulian yang tinggi terhadap kesejahteraan staf.

“Ya, tentu saja. Kesejahteraan staf adalah hal yang paling utama, baru kemudian kesejahteraan siswa. Jika guru dan staf tidak bahagia dan sejahtera, bagaimana kami mampu mempertahankan keceriaan para siswa. Kami berurusan dengan anak-anak sepanjang waktu, sehingga siapa saja harus memiliki lingkungan yang bahagia juga.”

Namun antara beliau dan staf belum ada momen yang menjadi ajang pertukaran ekspektasi masing-masing. Sejauh ini hanya *Principal* saja yang mengungkapkan ekspektasinya kepada staf, namun untuk hal yang sebaliknya belum terjadi.

4. *Nurturant-Task Style*

Principal cenderung menyamarkan sikap dan memperlakukan semua staf dengan sama. Bagi beliau, memangku jabatan sebagai pimpinan mengharuskan beliau untuk bersikap adil terhadap siapa saja.

“Saya rasa, saya akan dengan senang hati bersikap baik kepada siapa saja. Walaupun ada yang bersikap kurang baik terhadap saya, atau jika ada yang tidak bekerja dengan efektif.”

Sikap dan perlakuan baik tidak hanya ditujukan pada staf yang bekerja dengan sungguh-sungguh. Beliau tidak membedakan atau memberi perlakuan khusus terhadap siapapun. Hal tersebut disepakati oleh para staf. Kemudian beliau kerap memberi apresiasi atau pujian kepada staf yang berhasil menyelesaikan tugas tepat waktu. Seringkali apresiasi tersebut diberikan pada saat rapat mingguan. Namun sayangnya hal tersebut belum dilihat atau dirasakan oleh semua staf. 2 orang staf menyatakan bahwa *Principal* tidak kerap memberi motivasi pada saat rapat.

5. *Participative Style*

Principal tidak secara mutlak memenuhi kriteria sebagai pemimpin yang partisipatif. Ada kesepahaman antara beliau dan staf perihal konsultasi yang kerap dilakukan. Salah seorang staf berujar bahwa:

“Iya, misalnya soal kontrak. Beliau sudah memperoleh *draft* dari atasan, kemudian disampaikan ke *supervisor*, apa yang masih kurang, jadi beliau membutuhkan saran.”

Namun kesepahaman tersebut tidak tampak dalam menyikapi proses penyelesaian masalah. *Principal* menyatakan bahwa beliau memberi kebebasan pada staf untuk menyelesaikan suatu permasalahan secara bersama-sama. Staf ada yang mengakui hal tersebut, namun ada juga yang tidak. Bahkan ada pula staf yang menyatakan bahwa kebebasan tersebut hanya diberikan sesekali saja, atau tidak berlaku di setiap waktu. Kemudian *Principal* adalah sosok yang sangat formal, sehingga beliau tidak sering bersikap informal dan menghabiskan waktu bersama staf. Salah

seorang staf berujar bahwa *Principal* sangat menjunjung tinggi formalitas. Sedangkan staf yang lain menyatakan bahwa perbedaan jam kerja yang ada menyebabkan beliau jarang menghabiskan waktu bersama dengan staf.

Kepemimpinan yang Efektif

Baik *Principal* maupun staf memiliki definisi yang berbeda mengenai pemimpin yang efektif. Bagi *Principal*, seorang pemimpin dapat dikatakan efektif apabila mampu mengeluarkan kinerja yang terbaik dari segenap staf tanpa menimbulkan stres. Untuk mewujudkan pemikiran tersebut, *Principal* berujar bahwa beliau menyiapkan serangkaian instruksi bagi para staf. Namun beliau tetap memegang prinsip untuk tidak menuntut tenaga yang berlebihan dari staf. Maka beliau tidak hanya membuat instruksi saja, namun juga menerangkan bagaimana cara untuk mengaturnya agar staf mampu menyelesaikan berbagai tugas dalam waktu yang bersamaan.

Pendapat yang berbeda diutarakan oleh beberapa staf. Berikut ini adalah penuturan 2 orang staf mengenai karakteristik pemimpin yang efektif:

“Pemimpin yang efektif adalah orang yang mau secara langsung terjun ke lapangan. Karena banyak dari pemimpin itu yang hanya mau menerima komplain dari luar saja. Ketika pemimpin itu terjun dan menyaksikan secara langsung, maka dia akan mengerti situasi dan kondisi yang dihadapi oleh bawahannya. Tidak hanya menerima komplain saja, tetapi juga melakukan *cross-check*, menimbang baik buruknya.”

“Orangnya harus komunikatif. Saya rasa, kalau ada segala sesuatu yang terjadi, maka hal tersebut harus dikomunikasikan dengan bawahan. Selain komunikasi, dia juga harus memberikan contoh yang baik kepada bawahan. Dalam artian, pemimpin tidak hanya memberi perintah saja namun juga menunjukkan bahwa dia bisa melakukan apa yang diperintahkan kepada bawahan.”

Adapun 2 orang staf lainnya menyatakan bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mau mendengarkan pendapat staf dan mampu meningkatkan kesejahteraan staf. Berdasarkan uraian tersebut, maka makna pemimpin yang efektif adalah seseorang yang mau mendengarkan bawahannya, komunikatif, mau terjun langsung ke lapangan, serta mampu meningkatkan kesejahteraan staf. Di mata beberapa staf, karakteristik tersebut ada dalam diri *Principal*. Beliau tidak ragu untuk terjun langsung melihat situasi dan kondisi yang dialami oleh staf. Salah seorang staf berujar bahwa ketika ada orang tua siswa yang komplain mengenai siswa yang tidak diberi tugas oleh guru, beliau langsung melakukan *cross-check*. Beliau melihat sendiri seperti apa situasi dan kondisi di kelas, sehingga beliau memahami bahwa durasi yang ada tidak memungkinkan bagi guru untuk memberikan tugas pada para siswanya.

Kemudian *Principal* juga berusaha untuk setingkat lebih maju dalam menyejahterakan staf. Ketika beliau mengetahui bahwa masih ada beberapa staf yang belum memiliki asuransi, beliau langsung menghubungi pihak BPJS Ketenagakerjaan untuk menindaklanjutinya. Di samping itu, beliau akan dengan senang hati menerima berbagai pendapat dalam menyikapi suatu permasalahan tertentu. Beliau tidak menutup diri terhadap berbagai kemungkinan solusi yang ada. Salah seorang staf menyatakan bahwa beliau adalah sosok yang komunikatif, segala sesuatu hal yang penting pasti akan disampaikan dan dikonsultasikan dengan staf. Sedangkan staf yang lain mengutarakan bahwa *Principal* adalah seorang yang terbuka, menerima segala pendapat dan saran.

Manajemen, Komunikasi, dan Motivasi

Principal sejauh ini sudah menerapkan sistem manajemen dengan baik. Dalam menangani segala hal yang terkait dengan pengelolaan sekolah, beliau berpegang teguh pada serangkaian prosedur yang telah ditetapkan oleh pusat. Adapun menurut beberapa staf, beliau selalu membuat perencanaan dengan matang dan terperinci, seperti yang diungkapkan oleh beberapa staf. Beliau selalu merencanakan segala sesuatu dengan baik. Beliau adalah sosok yang visioner. Misalnya saja untuk berbagai acara, beliau sudah merencangkannya dari jauh-jauh hari. Adapun staf yang lain menekankan bahwa *planning* sudah disampaikan dari awal, mengenai apa saja yang harus disiapkan oleh guru.

Perencanaan yang matang tersebut kemudian dilanjutkan dengan pengarahan dan aktualisasi yang baik pula. Bahkan beliau tidak sungkan untuk melihat langsung beberapa detail yang terkait.

“Contohnya besok ada pertemuan dengan para orang tua. Baru saja beliau berkeliling sekolah untuk memeriksa sejauh mana persiapan para guru. Seperti di kelas ini, beliau melihat apa saja yang masih harus dipersiapkan oleh saya. Lalu beliau menginstruksikan bahwa saya harus membenahi beberapa kekurangan yang masih ada di kelas saya.”

Namun bagi beberapa staf masih ada kelemahan dalam segi kontrol dan pembuatan keputusan. Salah seorang staf menyatakan bahwa terkadang beliau masih terburu-buru dalam mengambil keputusan. Sedangkan staf yang lain menyatakan bahwa kesibukan yang dimiliki oleh *Principal* menyebabkan adanya *lagging of control*.

Komunikasi yang terjalin antara *Principal* dan staf pun berjalan dengan lancar, baik secara langsung maupun tidak langsung. Beliau mengutarakan bahwa beliau bisa dihubungi atau ditemui kapan saja, sepanjang tidak sedang dalam kesibukan tertentu. Jika ada staf yang memerlukan beliau, apa yang dilakukan adalah cukup mengunjungi ruangnya saja. Beliau sangat terbuka untuk berdiskusi mengenai segala sesuatu. *Principal* juga kerap memberi motivasi, seringkali pada saat rapat. Beliau berujar bahwa:

“Tentu saja, saya selalu memberi motivasi pada staf sepanjang waktu. Saya katakan bahwa kami berada dalam industri jasa. Berada dalam industri jasa menuntut kami untuk selalu memberikan yang terbaik, dan kami berurusan dengan anak-anak, generasi muda. Sehingga saya memberi motivasi melalui apresiasi, memuji usaha yang dilakukan oleh beberapa staf. Maksud saya semua orang itu bagus, tetapi beberapa guru dan staf tentunya lebih baik daripada yang lain. Sehingga saya kerap memberikan pujian pada saat rapat.”

2 orang staf sepakat dengan apa yang diuraikan oleh *Principal*, yakni sudah merasa diberi motivasi. Sedangkan 2 orang staf yang lainnya menyatakan bahwa sejauh ini beliau belum terlihat memberikan motivasi.

KESIMPULAN DAN KETERBATASAN

Kesimpulan

Principal telah mengembangkan *cultural intelligence (CQ)* dengan baik, yang terdiri dari 4 aspek yakni *metacognitive* (kesadaran), *cognitive* (pengetahuan), *motivational* (motivasi), dan *behavioral* (perilaku). Keempat aspek tersebut beliau asah secara mandiri dan sangat bermanfaat dalam menciptakan kenyamanan bagi *Principal* saat bekerja dalam kondisi kebudayaan yang berbeda. *Principal* tidak mengalami kesulitan yang berarti selama tinggal dan bekerja di Indonesia. Beliau dapat beradaptasi dengan cepat, baik di dalam maupun di luar lingkungan kerja. Di samping itu, *CQ* berperan pula dalam menciptakan kepemimpinan lintas budaya yang efektif. *Principal* berusaha sedapat mungkin untuk mewujudkan efektivitas dalam kepemimpinan yang sesuai dengan kemampuannya. Bagi para staf, hingga saat ini *Principal* telah menunjukkan berbagai karakteristik pemimpin yang efektif, yakni; (1) komunikatif; (2) mau mendengarkan pendapat staf; (3) mau terjun langsung ke lapangan bersama staf; dan (4) mampu meningkatkan kesejahteraan staf.

Gaya kepemimpinan yang dipraktikkan oleh *Principal* adalah birokratis, namun tetap memiliki sentuhan *nurturant*. Peranan *CQ* kemudian menyebabkan gaya kepemimpinan beliau tidak sepenuhnya *nurturant*, karena tidak sesuai dengan karakteristik orang Indonesia. *Principal* cenderung berorientasi pada tugas atau pekerjaan dan menginginkan kinerja terbaik dari staf, namun tetap bersikap hangat dengan memberi motivasi dan apresiasi atas hasil kerja staf. Adapun sikap hangat dan apresiasi tersebut tidak dikhususkan kepada staf tertentu, namun diberikan kepada seluruh staf tanpa terkecuali. Sisi partisipatif juga nampak dalam diri beliau, yakni melalui intensitas konsultasi dengan para staf.

Secara keseluruhan, sistem manajemen yang telah diterapkan oleh *Principal* sudah berjalan dengan baik. Beliau adalah seorang pemimpin yang visioner, merencanakan berbagai hal dengan matang dan seksama, serta mempersiapkannya dengan baik. Namun bagi beberapa staf masih ada sedikit kelemahan dalam segi kontrol dan pembuatan keputusan. Beberapa staf memandang



bahwa masih terdapat *lagging of control* dan pembuatan keputusan masih cenderung terburu-buru. Walaupun demikian, hingga saat ini komunikasi yang terjalin antara *Principal* dan staf berjalan dengan lancar. Kemudian *Principal* juga kerap memotivasi staf pada saat rapat, melalui berbagai petuah atau kiasan tertentu. Namun sayangnya hal tersebut belum dilihat atau dirasakan oleh seluruh staf.

Keterbatasan

Penelitian ini masih memiliki berbagai keterbatasan. Oleh karena itu, diharapkan penelitian yang mendatang mampu memperbaiki keterbatasan yang ada dalam penelitian ini. Adapun keterbatasan dalam penelitian ini terdiri dari; (1) penelitian ini dilaksanakan dalam jangka waktu yang relatif singkat, sehingga belum maksimal dalam proses perolehan data; (2) penelitian ini menggunakan sekolah internasional sebagai objek, dengan suasana kerja yang tentunya berbeda dari perusahaan dan jumlah staf yang belum terlalu banyak.

REFERENSI

- Ang, S., & Van Dyne, L., (2008). "Conceptualization of Cultural Intelligence: Definition, Distinctiveness, and Nomological Network". In S. Ang, & L. Van Dyne, (Eds.). *Handbook on Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications* (pp. 3-15). Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., et al. (2007). "Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgement and Decision Making, Cultural Adaptation, and Task Performance". *Management and Organization Review*, 3 (3), 335-371.
- Ansari, M. A. (1986). "Need for Nurturant-Task Leaders in India: Some Empirical Evidence". *Management and Labour Studies*, 11 (1), 26-36.
- Bhatti, M. A., Battour, M. M., & Ismail, A. G. (2013). "Expatriates Adjustment and Job Performance". *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62 (7), 694 – 717.
- Bonache, J., & Fernandez, Z. (2007). "Strategic Staffing in Multinational Companies: A Resource-Based Approach". In M. E. Mendenhall, G. R. Oddou, & G. K. Stahl, (Eds.). *Readings and Cases in International Human Resource Management Fourth Edition* (pp. 99-118). New York: Routledge.
- Caligiuri, P. M., & Colakoglu, S. (2007). "A Strategic Contingency Approach to Expatriate Assignment Management". *Human Resource Management Journal*, 17 (4), 393-410.
- Caligiuri, P., & Tarique, I. (2012). "Dynamic Cross-Cultural Competencies and Global Leadership Effectiveness". *Journal of World Business*, doi:10.1016/j.jwb.2012.01.014.
- Cappelli, P., Singh, H., Singh, J. V., & Useem, M. (2010). "Leadership Lessons from India". *Harvard Business Review*, 88 (3), 90-97.
- Chhokar, J. S. (2002). "Leadership and Culture in India: The GLOBE Research Project 1". *GLOBE Anthology: India*, 1-60.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Designs*. USA: Sage Publications.
- Downes, M., Varner, I. I., & Hemmasi, M. (2010). "Individual Profiles as Predictors of Expatriate Effectiveness". *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 20 (3), 235-247.
- Duncan, J. (2014). *Expatriate Managers' Conceptions of Their Experience as Managers: A Phenomenographical Study* (Disertasi doktoral, Fielding Graduate University, 2014). (UMI No. 3629440)
- Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2004). "Cultural Intelligence". *Harvard Business Review*, 82 (10), 139-146.
- Hofstede, G. (1991). *Culture and Organizations: Software of the Mind*. London, UK: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Rev. 3rd ed.). New York: McGraw-Hill.



- Jokinen, T. (2004). "Global Leadership Competencies: A Review and Discussion". *Journal of European Industrial Training*, 29 (3), 199-216.
- Leung, K., Ang, S., & Tan, M. L. (2014). "Intercultural Competence". *The Annual Review Psychology and Organizational Behavior*, 1, 489-519.
- Mendenhall, M. E. (2006). "The Elusive, yet Critical Challenge of Developing Global Leaders". *European Management Journal*, 24 (6), 422-429.
- Nagaraju, P. (2006). A Study on Leadership Styles in A Large Scale Industries. (Disertasi doktoral, Sri Krishnadevaraya University, 2006).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi Edisi 16* (Ratna Saraswati & Febriella Sirait, Trans.). Jakarta: Salemba Empat.
- Rose, R. C., Ramalu, S. S., Uli, J., & Kumar, N. (2010). "Expatriate Performance in International Assignment: The Role of Cultural Intelligence as Dynamic Intercultural Competency". *International Journal of Business and Management*, 5 (8), 76-85.
- Russel, R. C., & Dickie, L. (2007). "Paradoxical Experiences of Expatriate Managers in Indonesia". *Journal of Diversity Management*, 2 (1), 17-28.
- Shelton, M. (2006). "Leadership and Diversity". *The Camping Magazine*, 79 (6), 1-6.
- Sinha, J. B., & Gupta, P. (2002). "Preferred Leadership Styles and Influence Tactics". *Management and Labour Styles*, 27 (1), 45-53.
- Suutari, V., Raharjo, K., & Riikkilä, T. (2002). "The Challenge of Cross-Cultural Leadership Interaction: Finnish Expatriates in Indonesia". *Career Development International*, 7 (7), 415-429.
- Tenaga Kerja Warga Negara Asing/Pendatang. (n.d). <http://disnakertrans-kotasemarang.or.id/2014/index.php/web/bidang/detail>, diakses 13 Mei 2016.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in Organizations Seventh Edition*. New Jersey: Prentice Hall.