

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



**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)  
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi  
Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

**SETYONINGSIH SUBROTO**

**NIM. 12010112130063**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG**

**2016**

## **PERSETUJUAN SKRIPSI**

Nama Penyusun : Setyoningsih Subroto  
Nomor Induk Mahasiswa : 12010112130063  
Fakultas / Jurusan : Ekonomi / Manajemen

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

Dosen Pembimbing : Dr. Fuad Mas'ud, MIR

Semarang, 19 September 2016  
Dosen Pembimbing,

(Dr. Fuad Mas'ud, MIR)  
NIP. 19620331 198803 1002

## PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Setyoningsih Subroto

Nomor Induk Mahasiswa : 12010112130063

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

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

**Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 29 September 2016**

Tim Penguji

1. Dr. Fuad Mas'ud, MIR ( ..... )

2. Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M., Ph.D ( ..... )

3. Dr. Ahyar Yuniawan, S.E., M.Si ( ..... )

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Setyoningsih Subroto, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: PERAN *CULTURAL INTELLIGENCE* (CQ) DALAM KEPEMIMPINAN LINTAS BUDAYA (Studi Fenomenologi pada Gandhi Memorial Intercontinental School Semarang), adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 19 September 2016

Yang membuat pernyataan,

**Setyoningsih Subroto**

NIM: 12010112130063

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka  
mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri

(Q. S. Ar-Ra'd : 11)

*It takes courage to grow up and become who you truly are*

(E. E. Cummings)

*Nothing is impossible, the word itself says "I'm possible"!*

(Audrey Hepburn)

*I think it's an okay thing to express yourself*

(Britney Spears)

*I am bad and that's good, I will never be good and that's not bad, there's no one  
I'd rather be than me*

(Ralph – Wreck it Ralph)

**Skripsi ini kupersembahkan untuk:**

**Kedua orang tua dan kedua kakakku, yang selalu menghadapi segala  
tingkah lakuku dengan penuh kesabaran dan tak pernah jenuh dalam  
memberi dukungan**

## **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.*

*Keyword: Cultural Intelligence (CQ), Cross-Cultural, Leadership, Qualitative*

## ABSTRAK

Hingga saat ini, terdapat beberapa penelitian yang mengkaji kepemimpinan ekspatriat di Indonesia, namun hanya fokus pada pengalaman yang dirasakan oleh pemimpin ekspatriat selama tinggal dan bekerja di luar negara asal. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menemukan peran *cultural intelligence (CQ)* dalam menciptakan kepemimpinan lintas budaya yang efektif, yang berada pada persinggungan budaya antara India dan Indonesia. Kemudian berdasarkan peranan *CQ* tersebut, gaya kepemimpinan apa yang dipraktikkan oleh pemimpin ekspatriat dalam memimpin sejumlah staf lokal.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan dilakukan pada sebuah sekolah internasional di Kota Semarang. Partisipan dalam penelitian ini terdiri dari seorang *Principal* berkebangsaan India beserta beberapa staf lokal (2 orang koordinator sekolah dan 2 orang guru). Tiap partisipan kemudian memberikan penjelasan yang terperinci mengenai seluruh aspek yang digunakan dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil wawancara mendalam yang dilakukan terhadap seluruh partisipan, diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa segenap aspek dalam *CQ* (*metacognitive, cognitive, motivational, behavioral*) sepenuhnya berperan dalam menciptakan kepemimpinan lintas budaya yang efektif pada diri *Principal*. *Principal* telah menunjukkan berbagai karakteristik pemimpin yang efektif, yakni komunikatif, peduli terhadap kesejahteraan staf, mau mendengarkan pendapat staf, dan mau terjun langsung untuk melihat kondisi yang dihadapi oleh staf. Kemudian *CQ* juga berperan serta dalam menghasilkan gaya kepemimpinan yang dipraktikkan oleh *Principal*. *Principal* cenderung birokratis, namun tetap memiliki sentuhan *nurturant*. *Principal* adalah pemimpin yang berorientasi pada tugas, namun tetap menjaga hubungan baik dengan staf, yakni dengan memberi motivasi dan pujian.

Kata kunci: *Cultural Intelligence (CQ), Kepemimpinan, Lintas Budaya, Kualitatif*

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis haturkan kepada Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah yang telah diberikan, sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi berjudul **“PERAN *CULTURAL INTELLIGENCE (CQ)* DALAM KEPEMIMPINAN LINTAS BUDAYA (Studi Fenomenologi pada Gandhi Memorial Intercontinental School Semarang)”**.

Selama proses penyusunan skripsi ini, penulis tidak lepas dari bantuan berbagai pihak yang telah banyak memberikan bimbingan, bantuan, dukungan, dan doa yang tulus sehingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Kedua orangtuaku, Bapak Drs. Hardjanto Mulyo Subroto dan Ibu Noor Aini, S.E., M.Pd., kedua kakakku, Setyowati Subroto, S.E., M.Si dan Setyanto Pujo Subroto, S.Psi., M.Si., serta keponakanku tercinta Kenna Aretha Putri yang selalu menyayangi dan mendukung dalam setiap kesempatan.
2. Bapak Dr. Suharnomo, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
3. Bapak Anis Chariri, S.E., M.Com., Ph.D., Akt. selaku Pembantu Dekan I atas izin penelitian yang telah diberikan sehingga penulis dapat melaksanakan penelitian di instansi pendidikan yang dituju.
4. Bapak Dr. Harjum Muharam, S.E., M.E., selaku Kepala Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

5. Bapak Dr. Fuad Mas'ud, MIR, selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan berbagai macam pengarahan dan saran yang sangat berharga, serta kesempatan untuk berdiskusi dengan penulis hingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
6. Bapak Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M., Ph.D dan Bapak Dr. Ahyar Yuniawan, S.E., M.Si., selaku dosen penguji yang telah memberikan keputusan untuk meluluskan penulis dalam sidang akhir.
7. Bapak Dr. Susilo Toto Raharjo, S.E., M.T., selaku dosen wali yang telah membimbing, membantu, dan memberikan motivasi kepada penulis selama proses perkuliahan maupun skripsi.
8. Seluruh dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang, yang telah memberikan ilmu yang berharga selama penulis menempuh studi di Jurusan Manajemen.
9. Ibu Smitha Sharma, selaku *Principal* Gandhi Memorial Intercontinental School Semarang beserta *school coordinator* dan staf pengajar yang telah berpartisipasi sebagai narasumber dalam skripsi ini.
10. Fitri Permatasari, Adelina Fitri Dwi Ariesti, Fonny Kusmita Aprilia, dan Ema Maharani yang telah menjadi sahabat terbaik dan memiliki kesabaran khusus dalam menghadapi segala tingkah laku penulis, menjadi garda terdepan dalam memberi hiburan dan dukungan, serta muara untuk berkeluh kesah.
11. Nadia, Mila, Maria, Anita, Nabilah, Nadiya, Jeihan, dan Viva yang selalu menjadi sarana berbagi tawa semenjak masa-masa sebelum perkuliahan.

12. Kawan-kawan Mabes (Siska, Sindy, Sarwendah, Nuri, Foza, Shinta, Arhy, Raihan, Riyan, Resa, Aries) yang telah mengisi hari-hari selama 4 tahun perkuliahan dan tak pernah sungkan dalam memberi pertolongan bagi penulis.
13. Segenap rekan di AIESEC Local Committee Universitas Diponegoro (EwA Department, Project GCDP Department, UNIVERSE Project 2013, REFRESH Project 2014, UNIVERSE Project 2015) yang telah membantu penulis untuk menjadi pribadi yang tangguh dalam menghadapi berbagai rintangan.
14. Tim Batik Fashion Week 2014 (Mbak Yuni, Mellisa, Ivo, Bitinia) yang telah mengajarkan penulis untuk menjadi lebih dewasa di segala sisi.
15. Segenap anggota Tim I KKN UNDIP 2016 Desa Karangrejo, Kec. Borobudur, Kab. Magelang (Dhita, Gita, Vinda, Ilma, Duta, Rizky, Umar, Afri, Ruli) yang menambah pengalaman menarik bagi penulis akan hidup dalam kebersamaan yang bersahaja dan penuh keceriaan.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih belum sempurna dan banyak kekurangan karena keterbatasan yang dimiliki. Namun besar harapan penulis bahwa skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pembaca.

Semarang, 3 Oktober 2016

Penulis

SETYONINGSIH SUBROTO  
NIM. 12010112130063

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI</b> .....	<b>iv</b>
<b>MOTTO DAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xvii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	17
1.3 Tujuan Penelitian.....	17
1.4 Manfaat Penelitian.....	18
1.5 Sistematika Penulisan.....	19
<b>BAB II TELAAH PUSTAKA</b> .....	<b>20</b>
2.1 Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu .....	20
2.1.1 Budaya .....	20
2.1.2 Budaya Nasional.....	25
2.1.2.1 Dimensi Budaya Nasional.....	25
2.1.2.2 Budaya Nasional dan Manajemen.....	30
2.1.3 Budaya India.....	33
2.1.4 Ekspatriasi .....	38
2.1.4.1 Pengertian dan Jenis Ekspatriat.....	38
2.1.4.2 Persiapan dan Pelatihan .....	40
2.1.4.3 Karakteristik Individual .....	43

2.1.4.4	<i>Cross-Cultural Adjustment</i> .....	44
2.1.4.5	Hubungan dengan Karyawan Lokal.....	46
2.1.4.6	Perubahan Fundamental .....	48
2.1.5	<i>Cultural Intelligence (CQ)</i> .....	49
2.1.5.1	Pengertian.....	49
2.1.5.2	<i>Metacognitive CQ</i> .....	51
2.1.5.3	<i>Cognitive CQ</i> .....	53
2.1.5.4	<i>Motivational CQ</i> .....	54
2.1.5.5	<i>Behavioral CQ</i> .....	55
2.1.6	Kepemimpinan .....	57
2.1.6.1	Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan.....	57
2.1.6.2	Pendekatan Kepemimpinan.....	58
2.1.6.3	Fungsi Kepemimpinan .....	64
2.1.6.4	Gaya Kepemimpinan.....	66
2.1.6.5	Kepemimpinan yang Efektif .....	73
2.1.7	Kepemimpinan Lintas Budaya .....	76
2.1.7.1	Kompetensi Lintas Budaya .....	76
2.1.7.2	<i>Leading in Diversity</i> .....	80
2.1.7.3	Komunikasi Lintas Budaya.....	81
2.1.8	Kepemimpinan India .....	84
2.1.8.1	Karakteristik Kepemimpinan .....	84
2.1.8.2	Pemimpin dan Motivasi Karyawan.....	88
2.1.8.3	Kompetensi Kepemimpinan.....	91
2.1.9	Penelitian Terdahulu .....	92
2.2	Kerangka Pemikiran .....	94
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN</b> .....	<b>95</b>
3.1	Pendekatan Penelitian.....	95
3.2	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	96
3.3	Partisipan .....	97
3.4	Jenis dan Sumber Data .....	97
3.5	Metode Pengumpulan Data .....	98

3.6 Metode Analisis Data .....	101
3.7 Metode Pengelolaan Data.....	103
3.8 Kredibilitas Data.....	104
<b>BAB IV PEMBAHASAN.....</b>	<b>106</b>
4.1 Gambaran Umum Sekolah.....	106
4.1.1 Sejarah .....	106
4.1.2 Visi dan Misi .....	106
4.1.3 Program .....	108
4.1.4 Kebijakan.....	108
4.1.4.1 Kurikulum .....	108
4.1.4.2 Bahasa .....	112
4.1.4.3 <i>House System</i> .....	114
4.2 Analisis Data .....	114
4.2.1 <i>Cultural Intelligence (CQ)</i> .....	114
4.2.1.1 <i>Metacognitive CQ</i> .....	115
4.2.1.2 <i>Cognitive CQ</i> .....	118
4.2.1.3 <i>Motivational CQ</i> .....	122
4.2.1.4 <i>Behavioral CQ</i> .....	126
4.2.2 Gaya Kepemimpinan .....	128
4.2.2.1 <i>Authoritarian Style</i> .....	128
4.2.2.2 <i>Bureaucratic-Task Style</i> .....	132
4.2.2.3 <i>Nurturant Style</i> .....	135
4.2.2.4 <i>Nurturant-Task Style</i> .....	139
4.2.2.5 <i>Participative Style</i> .....	141
4.2.3 Kepemimpinan yang Efektif.....	145
4.2.4 Manajemen, Komunikasi, dan Motivasi.....	148
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>154</b>
5.1 Kesimpulan.....	154
5.2 Implikasi .....	158
5.3 Saran .....	159
5.3.1 Bagi GMIS Semarang.....	159

5.3.2 Bagi Pemimpin Ekspatriat di Institusi Lainnya.....	160
5.2.3 Bagi Peneliti Mendatang .....	160
5.4 Keterbatasan Penelitian .....	161
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>162</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>171</b>

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel 1.1</b>	Sebaran Tenaga Kerja Asing di Indonesia .....	10
<b>Tabel 1.2</b>	Sebaran Tenaga Kerja Asing Berdasarkan Sektor .....	11
<b>Tabel 1.3</b>	Sebaran Tenaga Kerja Asing Berdasarkan Jabatan.....	11
<b>Tabel 1.4</b>	Tenaga Kerja Asing di Kota Semarang.....	12
<b>Tabel 1.5</b>	<i>Content Domains of Intercultural Competence Instruments</i> .....	16
<b>Tabel 2.1</b>	<i>Characteristics of Top Management: A Comparison</i> .....	32
<b>Tabel 2.2</b>	<i>Dynamics of The Expatriate Transformation Process</i> .....	49
<b>Tabel 2.3</b>	Penelitian Terdahulu .....	93
<b>Tabel 5.1</b>	Hasil Penelitian .....	156

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar 1.1</b>	<i>The Three Layers of Culture</i> .....	1
<b>Gambar 2.1</b>	<i>Three Levels of Uniqueness in Mental Programming</i> .....	20
<b>Gambar 2.2</b>	<i>Development of Cross-Cultural Competence</i> .....	79
<b>Gambar 2.3</b>	<i>Indian Leadership Styles</i> .....	88
<b>Gambar 3.1</b>	Strategi Analisis Data .....	102
<b>Gambar 4.1</b>	<i>Authoritarian Style</i> .....	131
<b>Gambar 4.2</b>	<i>Bureaucratic-Task Style</i> .....	134
<b>Gambar 4.3</b>	<i>Nurturant Style</i> .....	138
<b>Gambar 4.4</b>	<i>Nurturant-Task Style</i> .....	141
<b>Gambar 4.5</b>	<i>Participative Style</i> .....	144
<b>Gambar 5.1</b>	Rekapitulasi Gaya Kepemimpinan .....	155

## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Lampiran A</b>	Biodata Narasumber .....	171
<b>Lampiran B</b>	Daftar Pertanyaan Wawancara .....	172
<b>Lampiran C</b>	Surat Izin Penelitian .....	179
<b>Lampiran D</b>	Bukti Melakukan Penelitian .....	180
<b>Lampiran E</b>	Hasil Wawancara.....	181
<b>Lampiran F</b>	<i>Member Check</i> .....	207
<b>Lampiran G</b>	Dokumentasi.....	215

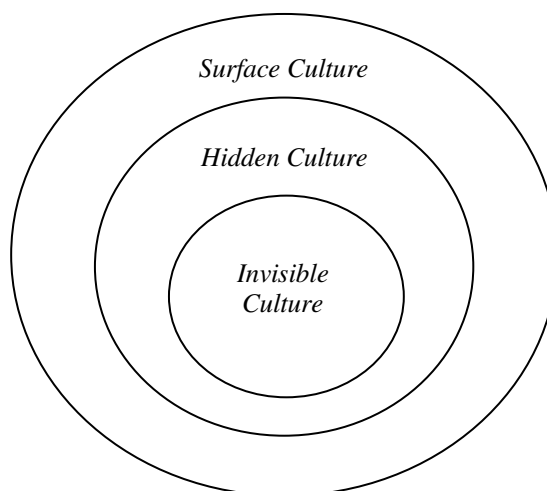
# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Berbagai ras, suku, dan bangsa telah mendiami setiap titik kehidupan di dunia hingga saat ini. Tiap kelompok manusia yang tersebar memiliki identitas atau ciri tertentu yang memberi perbedaan antar bangsa. Identitas atau ciri tersebutlah yang disebut dengan budaya. Secara umum, pengertian budaya adalah suatu karakteristik kepercayaan dan perilaku yang telah dibentuk oleh sekelompok individu sejak dahulu (Briscoe, Schuler, & Claus, 2009). Penjelasan berbeda dipaparkan oleh Hofstede, yang mempersempit definisi mengenai budaya menjadi suatu program pemikiran kolektif yang membedakan tiap individu antar kelompok (Hofstede, 1991; Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

**Gambar 1.1**  
***The Three Layers of Culture***



Sumber : *International Human Resource Management Policies and Practices for Multinational Enterprise, Third Edition, 2009, hal. 71*

Dalam gambar 1.1, budaya dibagi menjadi 3 lapisan. Lapisan terluar atau budaya yang terlihat (*surface or explicit culture*) merupakan aspek yang dapat dilihat secara kasat mata seperti pakaian, makanan, hingga gaya arsitektural. Lapisan tengah atau budaya yang tersembunyi (*hidden culture*) merupakan aspek yang tidak terlihat secara kasat mata seperti agama, moral, hingga nilai-nilai kehidupan. Adapun lapisan inti atau budaya yang tidak terlihat (*invisible culture*) adalah kebenaran budaya universal (Briscoe et al., 2009), yakni kesesuaian antara budaya dengan fakta yang dipraktikkan oleh seluruh umat manusia di dunia.

Perbedaan antar bangsa yang ada tentunya membuat suatu kebudayaan bertolak belakang dengan kebudayaan yang lain. Dalam peta kebudayaan dunia, yang saling bertolak belakang adalah budaya Barat dan Timur. Segala aspek yang terkandung di dalamnya sangat berlawanan secara kontras. Dalam Mas'ud (2008), disebutkan bahwa pandangan dunia Barat terdiri dari:

a. Rasionalisme

Rasionalisme adalah paham yang menyatakan bahwa hanya ada sebuah sumber pengetahuan yang dapat diterima dan diandalkan, yakni rasio (akal) manusia. Rasio digunakan sebagai media untuk menjelaskan segala fenomena yang ada di dunia. Sedangkan untuk fenomena yang belum bisa dicerna oleh rasio, dimasukkan ke dalam kategori anomali.

b. Materialisme

Materialisme adalah paham yang menyatakan bahwa realitas yang ada hanyalah segala sesuatu yang bersifat fisik, yakni dapat didengar serta dilihat atau dirasakan secara kasat mata. Paham ini tidak meyakini adanya

hal-hal yang bersifat tidak kasat mata, sehingga tidak memiliki kepercayaan akan Tuhan, dewa-dewa, dan lain sebagainya. Paham ini merupakan kelanjutan dari paham rasionalisme, yakni rasio digunakan untuk menganalisis segala hal yang bersifat fisik untuk menjelaskan berbagai fenomena yang terjadi.

c. Humanisme

Humanisme adalah paham yang meyakini bahwa manusia adalah patokan atau standar atas segala sesuatu. Prinsip ini muncul sebagai akibat dari prinsip rasionalisme dan materialisme. Dalam humanisme, tidak ada hal yang bersifat mutlak, semua bersifat relatif. Contohnya dalam pandangan mengenai benar dan salah atas suatu hal, tidak semua orang akan setuju untuk membenarkan atau menyalahkan. Semua tergantung pada pemikiran masing-masing, karena paham humanisme menyatakan bahwa hakikat manusia ditentukan oleh manusia itu sendiri.

d. Sekulerisme

Sekulerisme adalah paham yang menyatakan bahwa urusan agama harus dipisahkan dari urusan dunia lain. Urusan agama harus dipisahkan dari berbagai urusan yang bersifat duniawi seperti pemerintahan, bisnis, hingga pendidikan. Dalam perspektif sejarah, paham ini timbul sebagai akibat dari penyalahgunaan agama oleh para pemimpin agama di Eropa (khususnya Gereja Katolik Roma), yang mencampuradukkan agama dengan segala aspek kehidupan, dan telah mengekang kebebasan berekspresi sederet ilmuwan besar. Dengan sejarah seperti itulah maka paham sekulerisme

lahir sebagai konsekuensi dari ketiga paham sebelumnya. Masyarakat Barat yang terlalu menjunjung tinggi ilmu pengetahuan dan teknologi menjadi kurang atau bahkan tidak meyakini keberadaan Tuhan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya Barat atau *Western culture* sangat menjunjung tinggi ilmu pengetahuan dan teknologi. Kebenaran yang diyakini merupakan hasil dari rentetan proses pembuktian atas suatu fenomena tertentu. Dengan demikian maka terciptalah karakter manusia yang unggul seperti tepat waktu, tekun, dan tak kenal menyerah dalam mencapai tujuan. Adapun yang paling menonjol dari bangsa Barat adalah paham kebebasan yang dianut. Yakni paham yang meyakini bahwa hidup adalah urusan masing-masing dan tidak selayaknya untuk diatur sedemikian rupa.

Dengan paham kebebasan tersebut maka filosofi hidup bangsa Barat adalah untuk mengejar atau mewujudkan mimpi (Warraq, n.d). Keinginan tersebutlah yang mendorong bangsa Barat menjadi terbiasa untuk melakukan serangkaian proses yang berkaitan dengan ilmu pengetahuan dan teknologi. Hal ini terbukti dari sederet ilmuwan atau tokoh besar yang mayoritas berasal dari Barat. Namun di balik kecemerlangan tersebut, tentunya terdapat sisi negatif. Yakni adanya superioritas yang memperlihatkan bahwa derajat bangsa Barat lebih tinggi dari bangsa yang lain (Warraq, n.d). Atau dengan kata lain, bangsa Barat adalah bangsa yang terhebat di muka bumi. Dengan sikap tersebut, maka bangsa Barat beranggapan bahwa mereka adalah pengontrol aktivitas dunia dan semua pihak harus tunduk tanpa terkecuali. Jika dilihat dari perspektif sejarah, sikap tersebut tampak dari maraknya penjajahan bangsa Barat seperti Portugis, Belanda, dan

Inggris ke berbagai negara di belahan bumi bagian timur. Sikap tersebut bertahan hingga saat ini, yang tercermin dari peran Amerika Serikat sebagai pengontrol dunia dalam berbagai aspek. Contohnya di sektor keuangan, suku bunga di seluruh dunia selalu berpatokan pada *The Fed* (bank sentral Amerika Serikat).

Budaya Timur atau *Eastern culture* dapat dikatakan sebagai kebalikan dari budaya Barat. Beragam falsafah yang terkandung di dalamnya sangat berseberangan dengan pandangan dunia Barat. Budaya Timur teramat erat kaitannya dengan tradisi warisan leluhur. Adapun warisan dari leluhur tersebut merupakan kombinasi antara adat istiadat dan keyakinan akan adanya kekuatan tidak kasat mata yang mengontrol kehidupan manusia. Dalam berkehidupan, bangsa Timur memegang teguh norma-norma yang tertanam dalam masyarakat sejak dahulu kala (Tokonaga, 2014). Mulai dari cara menyapa hingga adab bertetangga dalam masyarakat, semuanya diatur oleh norma. Bangsa Timur juga meyakini akan hal-hal yang dianggap tabu atau tidak sesuai norma, yang jika dilakukan akan berdampak buruk baik bagi individu yang terkait maupun bagi individu yang lain. Sehingga dalam budaya Timur, norma adalah patokan atau standar kehidupan yang wajib diikuti oleh segenap masyarakat demi terciptanya kerukunan dan ketenteraman.

Budaya Timur juga erat kaitannya dengan segala sesuatu yang bersifat ritualistik menurut tradisi atau kepercayaan tertentu (Kotelnikov & Bibikova, n.d). Contohnya Jepang dengan perayaan bagi pemuda dan pemudi yang telah memasuki usia dewasa, masyarakat India yang memiliki kebiasaan untuk mandi di Sungai Gangga, hingga upacara kematian suku Batak dan umat Hindu Bali yang

begitu meriah layaknya pesta di Indonesia. Bangsa Timur berkebalikan dengan bangsa Barat yang tidak begitu yakin akan eksistensi Tuhan. Kepercayaan yang dianut oleh bangsa Timur pun bervariasi. Islam diwakili oleh negara-negara di Timur Tengah serta Indonesia dan Malaysia. Hindu sudah sedemikian mengakar dalam kehidupan masyarakat India, walaupun India merupakan tempat lahirnya agama Buddha yang dicetuskan oleh Sidharta Gautama. Agama Buddha itu sendiri justru lebih banyak dijumpai di Asia Timur seperti Jepang dan Tiongkok. Adapun warisan kepercayaan dari leluhur dapat dijumpai di Jepang dengan Shinto (menyembah matahari) dan Tiongkok dengan Konfusianisme.

Indonesia adalah salah satu negara yang menjunjung tinggi adat ketimuran dalam setiap hela nafas kehidupan. Negara yang dijuluki sebagai “Zamrud Khatulistiwa” ini terdiri dari beragam ras, suku, dan bangsa yang tersebar di 5 pulau besar serta ribuan pulau kecil lainnya. Tiap pulau tersebut memiliki khazanah budayanya masing-masing. Semangat pluralisme di Indonesia dilukiskan dalam semboyan *Bhinneka Tunggal Ika*, yang berarti “walaupun berbeda-beda namun tetap satu jua”. Seperti halnya negara-negara Asia lainnya, antara budaya tradisional dan modern dapat berjalan beriringan dengan baik. Derasnya arus modernisasi tidak membuat masyarakat Indonesia mengabaikan tradisi leluhur. Contohnya adalah umat Hindu Bali yang tidak pernah absen dalam menyiapkan sesaji di rumah hingga tempat usaha. Atau warga Keraton Kasunanan Surakarta yang setiap tahunnya selalu melakukan *tapa bisu* (berjalan dalam diam) ketika menyambut tahun baru Jawa atau bulan *Sura*, yang sangat ikonik dengan “kerbau bule”. Bahkan antara agama dan budaya dapat melebur menjadi satu kesatuan,

seperti tradisi *Syawalan* di Keraton Ngayogyakarta Hadiningrat. Berbagai kesenian tradisional pun masih tetap eksis hingga saat ini, walau harus melakukan sedikit modifikasi seperti yang dilakukan oleh grup Wayang Orang (WO) Ngesti Pandawa Semarang dan Sriwedari Solo. Sederet hal tersebut menunjukkan bahwa budaya sangat lekat dalam kehidupan masyarakat Indonesia dan akan selalu dipertahankan sampai kapanpun.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dilihat bahwa keteguhan terhadap tradisi dan norma yang berlaku membuat karakteristik bangsa Timur sangat kontras dengan bangsa Barat. Bangsa Timur lekat dengan keramahan, sopan santun, dan semangat gotong royong yang tinggi (Carteret, 2011). Beragam nilai kehidupan warisan leluhur membuat bangsa Timur memiliki rasa saling menghargai antar sesama manusia. Ini tentunya berkebalikan dengan bangsa Barat yang terkesan acuh tak acuh dan menampilkan individualisme yang tinggi. Pola kontak sosial di Barat bersifat linear dan terstruktur, sedangkan di Timur dapat mencapai siapa saja dan menciptakan pola yang sangat kompleks serta bercabang di banyak tempat (Liu, 2016). Selain itu, karena fokus kehidupannya tidak untuk meraih mimpi seperti bangsa Barat, maka bangsa Timur cenderung santai dalam menjalani kehidupan. Jika dilihat memang bangsa Timur mempraktikkan pola kehidupan yang teratur mulai dari bangun hingga tidur kembali. Namun dalam menjalaninya tidak terlalu dituntut waktu seperti bangsa Barat.

Ragam perbedaan antara budaya Barat dan Timur seperti yang telah diuraikan di atas masih bertahan hingga saat ini, namun dengan sedikit perubahan. Pesatnya perkembangan zaman dan arus globalisasi membuat batasan budaya yang

semula berdiri kokoh menjadi terkikis sedikit demi sedikit. 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-individu yang melaksanakan penugasan internasional disebut dengan ekspatriat. Fenomena ekspatriasi telah terjadi seiring dengan pertumbuhan dan perkembangan perusahaan-perusahaan multinasional yang giat dalam melebarkan sayapnya. Berbagai negara telah menjadi destinasi bagi penugasan internasional dan salah satunya adalah Indonesia. Direktorat Jenderal Penempatan dan Pembinaan Tenaga Kerja (Ditjen Binapenta, 2014, h. 2) menyebutkan bahwa:

Menurut Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, yang dimaksud dengan tenaga kerja asing (TKA) adalah warga negara asing pemegang visa dengan maksud bekerja di Indonesia.

Para ekspatriat tersebut tersebar di berbagai sektor, profesi, dan jenjang karir atau level jabatan. Umumnya mereka hadir karena adanya faktor penugasan dari organisasi atau perusahaan yang bersangkutan. Faktor tersebut sejalan dengan apa yang dijelaskan oleh Black et al. mengenai 3 peran strategis ekspatriat dalam internasionalisasi perusahaan, yakni fungsi manajemen, transfer ilmu pengetahuan, dan pembangunan manajerial (dalam Bonache & Fernandez, 2007).

Ditjen Binapenta (2014) menyebutkan berbagai aturan yang mengatur tata cara penggunaan tenaga kerja asing, yang terdiri dari:

- a. Undang-Undang
- b. Peraturan Pemerintah
- c. Peraturan Presiden
- d. Peraturan Menteri
- e. Keputusan Menteri
- f. Keputusan Direktur Jenderal Binapenta
- g. MoU (*Memorandum of Understanding*) Ditjen Binapenta dengan Ditjen Imigrasi

Ragam bentuk regulasi tersebut dipandang tidak membebani warga asing manapun yang ingin atau ditugaskan untuk bekerja di Indonesia. Hal tersebut semakin ditegaskan dengan hadirnya Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 35 Tahun 2015, yang merupakan penyempurnaan dari Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 16 Tahun 2015. Adapun dalam peraturan tersebut terdapat sebuah poin yang sempat menjadi perbincangan hangat, yakni pencabutan syarat penguasaan bahasa Indonesia bagi tenaga kerja asing. Selain itu, keberadaan para tenaga kerja asing tidak dapat dihindari karena Indonesia menganut pasar kerja terbuka atau internasional dengan aturan tertentu (Ditjen Binapenta, 2014). Kini dengan adanya MEA (Masyarakat Ekonomi ASEAN), peluang ekspatriat untuk berkarier di Indonesia pun semakin terbuka lebar.

**Tabel 1.1**  
**Sebaran Tenaga Kerja Asing di Indonesia**

No.	Negara	2011	2012	2013	2014*)
1.	RR Tiongkok	16.153	16.731	14.371	15.341
2.	Jepang	10.935	12.803	11.081	10.183
3.	Korea Selatan	6.505	8.190	9.075	7.678
4.	India	4.974	5.923	6.047	4.680
5.	Malaysia	4.938	5.330	4.962	3.779
6.	Amerika Serikat	4.483	4.644	2.197	2.497
7.	Thailand	3.863	4.146	1.841	941
8.	Australia	3.834	3.644	3.376	2.503
9.	Filipina	3.816	3.5888	2.601	2.509
10.	Inggris	3.144	3.292	2.631	2.092
11.	Negara Lainnya	14.662	4.136	10.775	12.401
<b>Total</b>		<b>77.307</b>	<b>72.427</b>	<b>68.957</b>	<b>64.604</b>

Sumber : *Tenaga Kerja Asing (TKA) dalam Data dan Informasi*, Desember 2014, hal 13

\*) Januari sampai dengan Oktober 2014

Jumlah ekspatriat yang tersaji dalam tabel 1.1 tidaklah mengherankan. Para manajer dan teknisi profesional di berbagai perusahaan multinasional telah mengunjungi berbagai belahan dunia secara berkelanjutan, sejalan dengan kondisi perusahaan yang semakin terintegrasi dalam ekonomi global (Caligiuri, 2000). Kemudian Black dan Gregersen (2007) menyatakan bahwa hampir 80 persen perusahaan besar dan menengah telah mengirimkan stafnya dalam rangka *international assignment*. Ekspatriat di Indonesia masih didominasi oleh negara-negara Asia, dengan Tiongkok yang menempati urutan pertama. Adapun untuk kawasan di luar Asia, pangsa ekspatriat terbesar berasal dari Amerika Serikat, Australia, dan Inggris.

**Tabel 1.2**  
**Sebaran Tenaga Kerja Asing Berdasarkan Sektor**

No.	Sektor	2011	2012	2013	2014*)
1.	Pertanian	10.537	2.200	8.015	2.582
2.	Industri	23.534	34.051	24.039	23.482
3.	Perdagangan dan Jasa	43.416	36.176	36.193	38.540
<b>Total</b>		<b>77.307</b>	<b>72.427</b>	<b>68.957</b>	<b>64.604</b>

Sumber : *Tenaga Kerja Asing (TKA) dalam Data dan Informasi*, Desember 2014, hal 14

\*) Januari sampai dengan Oktober 2014

Dalam tabel 1.2, para ekspatriat mendominasi sektor industri serta perdagangan dan jasa. Para ekspatriat tersebut tersebar di berbagai perusahaan multinasional (contoh: Coca-Cola, Nestle, dan Danone) hingga jaringan hotel internasional (contoh: Swiss-Bellhotel, Accor, dan Hilton).

**Tabel 1.3**  
**Sebaran Tenaga Kerja Asing Berdasarkan Jabatan**

No.	Jabatan	2011	2012	2013	2014*)
1.	Profesional	34.811	32.285	23.650	19.522
2.	<i>Advisor/Consultant</i>	12.746	13.131	14.125	13.617
3.	Manajer	12.485	11.707	13.924	12.557
4.	Direksi	6.508	6.448	9.066	8.867
5.	Supervisor	4.753	4.311	3.798	6.163
6.	Teknisi	5.271	3.750	3.557	2.889
7.	Komisaris	733	795	837	989
<b>Total</b>		<b>77.307</b>	<b>72.427</b>	<b>68.957</b>	<b>64.604</b>

Sumber : *Tenaga Kerja Asing (TKA) dalam Data dan Informasi*, Desember 2014, hal 14

\*) Januari sampai dengan Oktober 2014

Adapun dalam tabel 1.3, mayoritas ekspatriat menempati posisi sebagai profesional. Seperti yang telah diuraikan sebelumnya, Indonesia masih kekurangan

tenaga profesional yang mumpuni. Sehingga mau tidak mau harus mendatangkan tenaga asing untuk mengisi posisi tersebut.

Dari puluhan ribu ekspatriat yang bekerja di Indonesia, mayoritas berada di Pulau Jawa, termasuk Provinsi Jawa Tengah. Jumlah ekspatriat yang bekerja di Provinsi Jawa Tengah cukup banyak, yakni tercatat sebanyak 857 orang pada tahun 2013 (Ditjen Binapenta, 2014). Jika dilihat dari kuantitas memang kalah apabila dibandingkan dengan provinsi-provinsi lain seperti DKI Jakarta, Banten, dan Jawa Barat. Namun jumlah tersebut membuktikan bahwa Provinsi Jawa Tengah sudah cukup diperhitungkan sehingga masuk dalam daftar destinasi penugasan internasional. Salah satu kota di Provinsi Jawa Tengah yang menjadi kantong eksistensi tenaga kerja asing adalah Semarang.

**Tabel 1.4**  
**Tenaga Kerja Asing di Kota Semarang**

<b>No.</b>	<b>Sektor</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
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
<b>Jumlah</b>		<b>336</b>	<b>338</b>	<b>353</b>

Sumber : Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kota Semarang

Berdasarkan tabel 1.4, dapat dilihat bahwa sebaran ekspatriat di Kota Semarang masih belum merata di semua sektor. Namun perlu digarisbawahi sektor pendidikan menempati peringkat 2, di bawah perindustrian dan perdagangan. Hal tersebut tidaklah mengherankan, mengingat perkembangan sekolah-sekolah internasional di Kota Semarang yang cukup pesat dalam beberapa tahun terakhir. Fenomena tersebut lahir dari perkembangan zaman yang berjalan beriringan dengan globalisasi, serta tuntutan manusia modern yang mengedepankan kualitas pendidikan terbaik bagi generasi muda. Pada tahun 2015, berdasarkan Peraturan Menteri Kebudayaan No. 31 Tahun 2014, beberapa sekolah internasional beralih status menjadi satuan pendidikan kerja sama atau SPK (Rachman, 2015). SPK adalah satuan pendidikan yang dikelola melalui kerja sama antara Lembaga Pendidikan Asing (LPA) terakreditasi dan Lembaga Pendidikan Indonesia (LPI). Tidak semua ekspatriat yang bekerja di lembaga-lembaga tersebut berprofesi sebagai guru. Beberapa di antaranya menempati posisi sebagai pemimpin dan berperan sentral dalam mengarahkan peta perancangan pendidikan di Kota Semarang. Dengan demikian, maka kepemimpinan ekspatriat menjadi komponen penting bagi institusi pendidikan yang dipimpin.

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). Kemudian Wahjosumidjo (1992) menjelaskan bahwa terdapat makna-makna yang terkandung dalam hakikat kepemimpinan, yaitu:

- a. Kepemimpinan adalah sesuatu yang melekat pada diri seorang pemimpin yang berupa sifat-sifat tertentu seperti kepribadian (*personality*), kemampuan (*ability*), dan kesanggupan (*capability*)
- b. Kepemimpinan adalah serangkaian kegiatan (*activity*) pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan (posisi) serta gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri
- c. Kepemimpinan adalah sebagai proses dari hubungan atau interaksi antara pemimpin, bawahan, dan situasi

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. Khususnya di Indonesia, negara yang sangat menjunjung tinggi nilai-nilai budaya dan norma yang berlaku di masyarakat. *Culture shock* tentunya menjadi kawan akrab di masa-masa awal kepemimpinan. Umumnya yang kerap dialami adalah persoalan bahasa, makanan, tempat tinggal, sistem transportasi umum, hingga tata cara berkehidupan dalam masyarakat. *Culture shock* tersebut tidak hanya berlaku bagi ekspatriat dari Barat, namun juga dari Timur. Contohnya saja ketika seorang manajer asal Jepang dengan tingkat kedisiplinan tinggi yang berhadapan dengan karyawan lokal dengan tingkat kedisiplinan yang lebih rendah.

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)

menjelaskan bahwa perbedaan budaya membuat manajer ekspatriat menyesuaikan gaya kepemimpinannya saat memimpin karyawan lokal. Kemudian Russel dan Dickie (2007) menjabarkan sederet pengalaman yang dirasakan oleh manajer ekspatriat saat melebur dalam kebudayaan yang berbeda. Senada dengan Russel dan Dickie, Duncan (2014) juga menjelaskan mengenai pengalaman manajer ekspatriat, namun lebih fokus pada makna akan pengalaman tersebut bagi manajer ekspatriat. Perbedaan budaya memang menjadi masalah utama yang dihadapi oleh ekspatriat di Indonesia, 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.

Ada berbagai kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang ekspatriat saat memimpin dalam kondisi kebudayaan yang berbeda. AlMazrouei dan Zacca (2015) menyatakan bahwa kemampuan berkomunikasi, kualitas *team building*, dan kemampuan menangani karyawan lokal terbukti membawa kesuksesan manajerial bagi pemimpin ekspatriat. Adapun menurut Caligiuri dan Tarique (2012), terdapat 3 kompetensi unik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin dalam konteks global atau multikultural, yakni; (1) mengurangi sikap etnosentrisme atau lebih menghargai perbedaan budaya; (2) *cultural flexibility* atau adaptasi; dan (3) toleransi terhadap ambiguitas. Di samping sederet kompetensi tersebut, Leung, Ang, & Tan, (2014) menyebutkan beberapa model kompetensi lintas budaya dan salah satunya adalah *cultural intelligence (CQ)*.

**Tabel 1.5**  
**Content Domains of Intercultural Competence Instruments**

<i>Intercultural Competence Instrument</i>	<i>Content Domain</i>		
	<i>Intercultural Traits</i>	<i>Intercultural Attitudes and Worldviews</i>	<i>Intercultural Capabilities</i>
<i>Global Competencies Inventory (GCI; Bird et al. 2010)</i>	X	X	X
<i>Global Mindset Inventory (GMI; Javidan &amp; Teagarden 2011)</i>	X	X	X
<i>Multicultural Personality Questionnaire (MPQ; Van der Zee &amp; Van Oudenhoven 2000, 2001)</i>	X	-	-
<i>Intercultural Development Inventory (IDI; Hammer &amp; Bennett 1998)</i>	-	X	-
<i>Cultural Intelligence Scale (CQS; Ang et al. 2007)</i>	-	-	X

Sumber : “Intercultural Competence”, *The Annual Review Psychology and Organizational Behavior*, 2014, hal. 492

*Cultural intelligence (CQ)* adalah kemampuan untuk bekerja secara efektif dalam suatu kondisi dengan kebudayaan yang berbeda (Ang et al., 2007; Ang & Dyne, 2008). Situasi dan kondisi yang dimiliki suatu negara tentu berbeda dengan negara yang lain. Sehingga individu dalam dunia modern masa kini dituntut untuk mampu beradaptasi dan bekerja dengan suasana yang berbeda dari negara asal, dalam rangka mencapai tujuan atau hasil yang diinginkan oleh perusahaan. *CQ* pertama kali diperkenalkan oleh P. Christopher Earley dan Soon Ang dalam buku Stanford University Press pada tahun 2003 (Ang, Dyne, & Tan, 2011). Kehadiran *CQ* menambah ragam inteligensi manusia di samping inteligensi yang sebelumnya sudah lebih dikenal seperti *emotional intelligence (EQ)* dan *cognitive*

*intelligence (IQ)*. Ang dan Dyne (2008) menjelaskan bahwa *CQ* merupakan sebuah konstruksi multidimensional yang terdiri dari *metacognitive* (kesadaran), *cognitive* (pengetahuan), *motivational* (motivasi), dan *behavioral* (perilaku).

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, maka permasalahan dalam penelitian ini adalah adanya *gap* atau kesenjangan dari penelitian terdahulu yang masih terpusat pada perbedaan budaya. Di samping itu juga belum mengkaji perihal *cultural intelligence (CQ)* sebagai salah satu kompetensi yang mendukung kepemimpinan ekspatriat di Indonesia. Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka timbul pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- a. Apa peran *CQ* dalam menciptakan kepemimpinan lintas budaya yang efektif bagi pemimpin ekspatriat?
- b. Apa gaya kepemimpinan yang dipraktikkan oleh ekspatriat dalam memimpin karyawan lokal?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Pada penelitian ini, peneliti bertujuan untuk mengkaji perihal peranan *cultural intelligence (CQ)* dalam kepemimpinan lintas budaya yang dilakukan oleh ekspatriat. Kemudian berdasarkan peranan tersebut, menjelaskan gaya kepemimpinan apa yang dipraktikkan oleh pemimpin ekspatriat dalam memimpin karyawan lokal.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

a. Bagi Akademisi

Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh akademisi untuk mempelajari peranan *cultural intelligence (CQ)* bagi ekspatriat, khususnya dalam hal kepemimpinan.

b. Bagi Universitas Diponegoro

Dengan penelitian ini, maka peneliti ikut serta dalam mewujudkan visi Universitas Diponegoro sebagai universitas riset, dengan menghasilkan penelitian yang berkualitas dan mampu bersaing dengan universitas-universitas unggulan lainnya.

c. Bagi Pemimpin Ekspatriat di Indonesia

Dengan penelitian ini, maka pemimpin ekspatriat yang sudah atau akan berkarier di Indonesia dapat mengetahui lebih jauh perihal *CQ* sebagai salah satu kompetensi yang harus dimiliki dan dikembangkan. Sehingga *CQ* tersebut dapat menunjang kesuksesan ekspatriat dalam memimpin karyawan lokal.

d. Bagi Pemimpin Ekspatriat dari Indonesia

Dengan penelitian ini, maka warga Indonesia yang hendak atau sudah menjadi ekspatriat dan menempati posisi sebagai pemimpin di berbagai negara, dapat mengetahui perihal *CQ* sebagai salah satu kompetensi yang penting dan dapat mengembangkannya dengan baik. Sehingga dapat digunakan untuk menunjang kepemimpinan di instansi atau organisasi yang bersangkutan.

## 1.5 Sistematika Penulisan

Penelitian ini dibagi menjadi 5 bagian sistematika penulisan sebagai berikut:

- BAB I

Pendahuluan merupakan bagian yang menjelaskan latar belakang masalah, fokus penelitian, perumusan masalah yang diambil, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

- BAB II

Tinjauan pustaka merupakan bagian yang menjelaskan landasan teori yang berhubungan dengan penelitian serta hasil penelitian terdahulu mengenai hubungan antara *cultural intelligence (CQ)* dan kepemimpinan lintas budaya.

- BAB III

Metode penelitian merupakan bagian yang menjelaskan perihal metode yang digunakan, sampel sumber data, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

- BAB IV

Hasil dan pembahasan merupakan bagian yang menjelaskan deskripsi objek penelitian, analisis data, dan pembahasan.

- BAB V

Penutup merupakan bagian terakhir dari penulisan skripsi yang berisi kesimpulan dan saran.