

ANALISIS STRATEGI ADAPTASI EKSPATRIET DALAM MENGATASI *CULTURE SHOCK*

(Studi pada Ekspatriet PT AKT Indonesia, Pasuruan)

SKRIPSI

**Diajukan untuk Memperoleh Gelar Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**KHARTYKA HARLINDA
NIM. 135030301111015**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI BISNIS
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI BISNIS
MINAT BISNIS INTERNASIONAL
MALANG
2018**

RINGKASAN

Khartyka Harlinda, 2018. Analisis Strategi Adaptasi Ekspatriet Terhadap *Culture Shock* (Studi pada Ekspatriet PT AKT Indonesia, Pasuruan), Drs. Heru Susilo, M.A

Ekspatriet adalah karyawan yang dikirim oleh sebuah perusahaan di suatu negara untuk mengelola operasi di negara yang berbeda. Perbedaan cara kerja ekspatriet yang lebih ahli membuat perusahaan MNC mentransfer ekspatriet ke perusahaan cabang di berbagai negara guna untuk membuat perusahaan tidak kalah saing dengan perusahaan MNC yang lain. Karena perpindahan seseorang ke lingkungan yang baru dapat menimbulkan *culture shock*, maka seseorang tentu juga akan berusaha melakukan adaptasi atau penyesuaian diri terhadap budaya di lingkungan baru mereka. PT AKT Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang ekspor gitar ukulele yang berlokasi di Pasuruan, Jawa Timur. PT AKT Indonesia mempekerjakan ekspatriet dalam membantu kesuksesan perusahaan dalam penjualan ke luar negeri. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui cara strategi ekspatriet PT AKT Indonesia dalam menghadapi *culture shock* yang mereka alami.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dengan triangulasi yang dilakukan kepada lima orang ekspatriet dan sepuluh orang karyawan lokal, serta dokumentasi. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah reduksi data, penyajian data dan menarik kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan strategi adaptasi lintas budaya yang diterapkan oleh ekspatriet ini adalah strategi sebagai prespektif, dimana arti dari strategi ini menggunakan strategi berdasarkan naluri alami dari isi kepala atau cara berfikir maupun ideologis ekspatriet itu sendiri. Bentuk *culture shock* yang dialami oleh ekspatriet adalah bentuk *culture shock*, kejutan transisi (*transition shock*), kejutan bahasa (*language shock*), dan kelelahan budaya (*culture fatigue*) disebabkan oleh kelelahan pada individu yang berupaya menyesuaikan diri secara terus-menerus terhadap lingkungan budaya yang baru. Faktor *culture shock* yang dialami oleh ekspatriet adalah karena ekspatriet tidak mendapatkan dukungan organisasi perusahaan untuk mendapatkan pelatihan sebelum keberangkatan tugas kerja luar negeri, yang mana dalam hal ini ekspatriet merasakan perbedaan budaya yang berbeda dengan budaya lamanya

Kata kunci : Adaptasi, Ekspatriet, *Culture Shock*

SUMMARY

Khartyka Harlinda, 2018. *Expatriate Strategic Analytic Adaptation on Culture Shock (Expatriate Study in PT AKT Indonesia, Pasuruan)*, Drs. Heru Susilo, M.A

The expatriate employee is sent by a company from other country to manage operations in different countries. The difference of working from expatriate experts make the company the MNC company's MNC company does not loose competitiveness with other companies. Due to the transfer of a person to a new environment can cause culture shock, then someone else will also try to do the adaptation or conformity to culture in their new environment. PT AKT Indonesia is a company engaged in the field of export guitar ukulele located in Pasuruan, East Java. Expatriates is helping the company's success in sales abroad. This research aims to find out how expatriate strategy in the PT AKT Indonesia face of culture shock they have experienced.

Type of research used in this undergraduate thesis is descriptive research with qualitative approach. Data collection methods used were interviewed with a triangulation carried out to five expatriates and ten local employees, as well as documentation. Methods of analysis used in this study was the reduction of the data, the presentation of the data and draw conclusions.

The results of this research shows that cross cultural adaptation strategy applied by this expatriate is a strategy as perspective, where the meaning of this strategy using a strategy based on the natural instincts of the contents of the head or a way of thinking or ideological the expatriates themselves. The shape of the culture shock experienced by Expats is a form of culture shock, transition shock, language shock, and culture fatigue caused by fatigue in individuals who attempt to adjust the self continuously towards a new cultural environment. Factor in the culture shock experienced by expatriates because expatriates are not getting the support organization to obtain training prior to departure of the a work assignment abroad, which, in this case the expats feel the difference a distinct culture with its old culture.

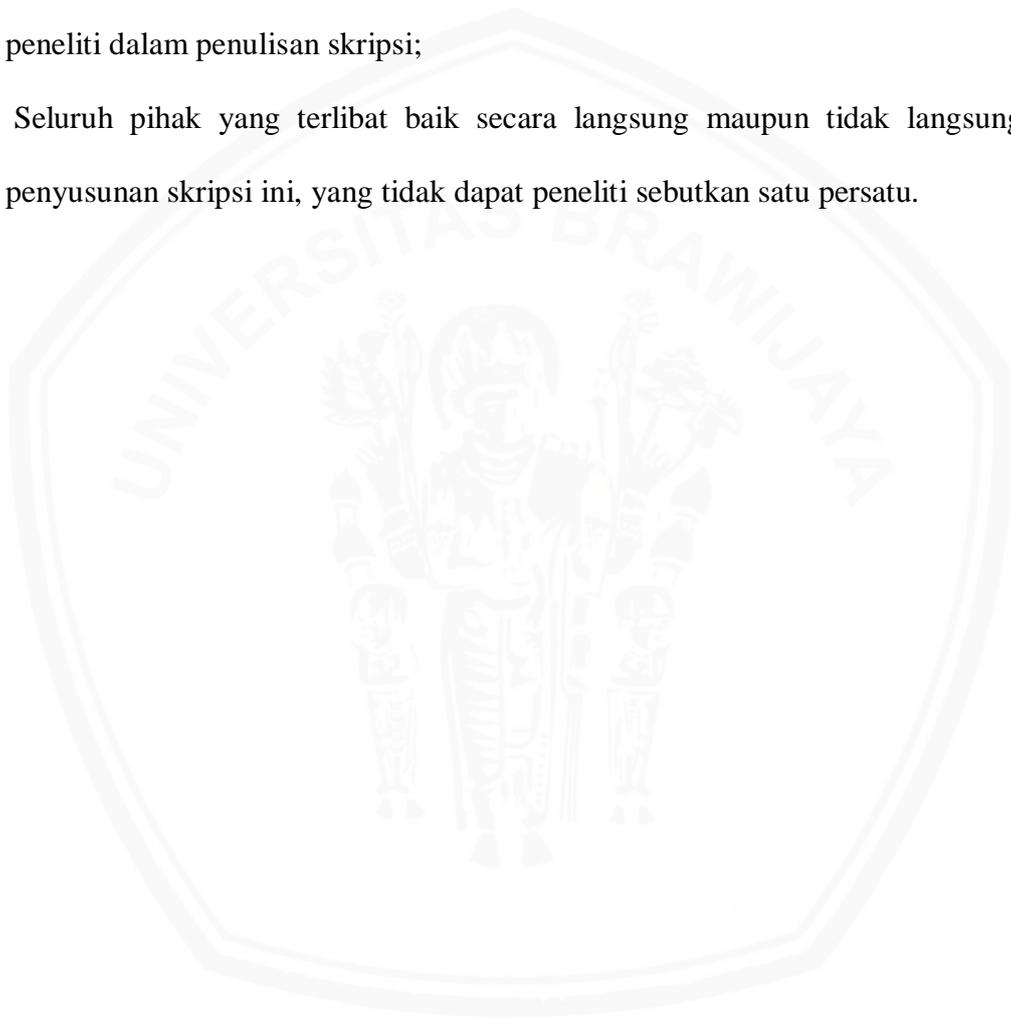
Keywords : *Adaptation, Expatriate, Culture Shock*

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kehadiran Tuhan YME atas rahmat dan berkat-Nya, peneliti mampu menyelesaikan skripsi yang berjudul "Analisis Strategi Adaptasi Ekspatriet Terhadap *Culture Shock* (Studi pada Ekspatriet PT AKT Indonesia, Pasuruan)". Skripsi ini disusun sebagai tugas akhir yang diajukan guna memenuhi syarat dalam memperoleh gelar sarjana Ilmu Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Peneliti menyadari dalam penyusunan skripsi ini terdapat beberapa kendala. Namun, berkat pertolongan-Nya, keluarga serta rekan-rekan yang senantiasa mendukung, maka peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu pada kesempatan ini peneliti mengucapkan terimakasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, M.S. selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya;
2. Bapak Dr. Mochammad Al Musadieg, MBA selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya;
3. Bapak Dr. Wilopo, MAB. selaku Ketua Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya;
4. Bapak Drs. Heru Susilo, M.A selaku dosen pembimbing yang telah dengan sabar bersedia meluangkan waktu untuk mengarahkan dan berdiskusi dengan saya dalam penyusunan skripsi ini dari awal hingga selesai;
5. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang telah memberikan ilmu serta pengetahuan kepada peneliti;
6. Kepada kedua orang tua peneliti, Bapak Budi Hartoyo dan Ibu Sri Hartatik, yang senantiasa mendoakan, mendukung dan memberi kekuatan bagi peneliti sehingga mampu menyelesaikan skripsi ini;

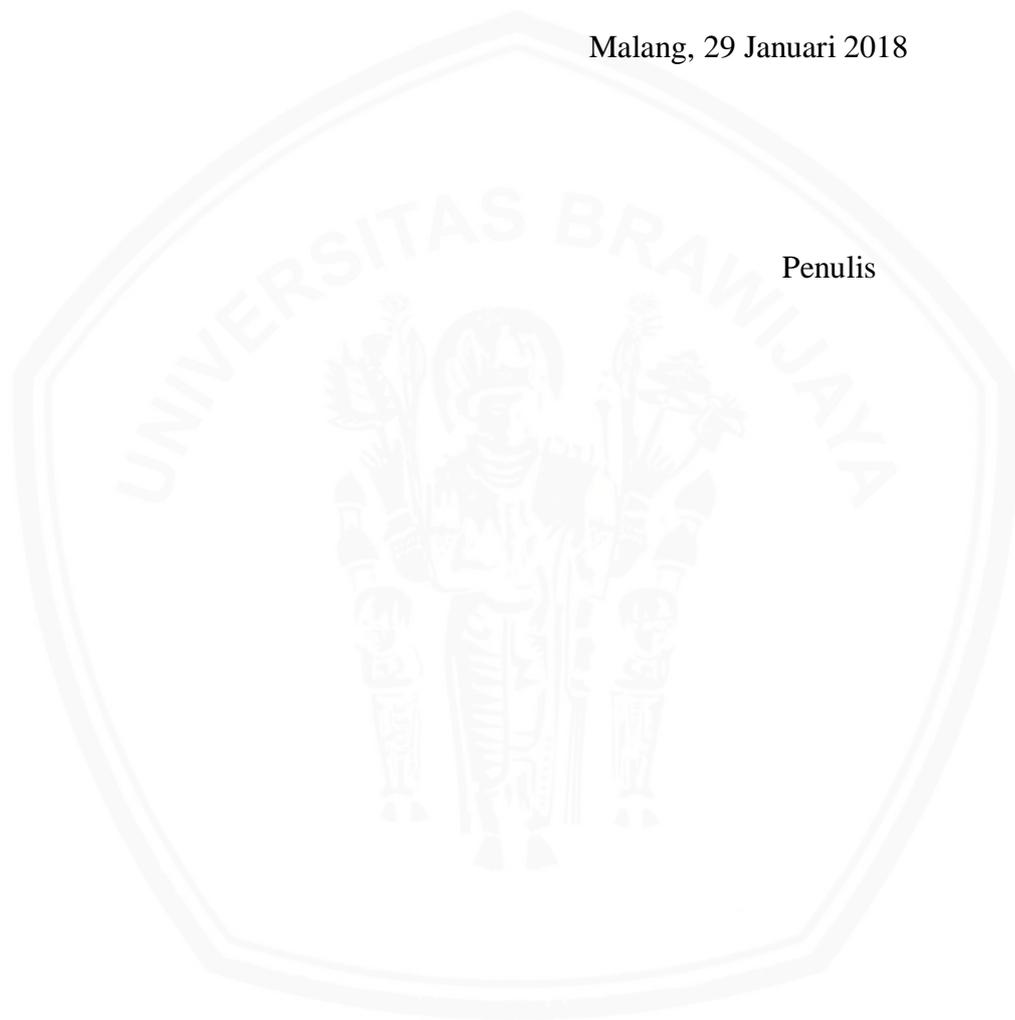
7. Kepada *Moodbooster* Natasya Leony, Febrehane Sabattini, Kartika Yowana, yang telah memberikan semangat dan motivasi kepada peneliti dalam proses penyusunan skripsi ini;
8. Keluarga Bisnis Internasional Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya terkhusus angkatan 2013 untuk kebersamaan selama masa-masa perkuliahan;
9. Bidadari Madam yang selalu mendukung, memberikan semangat dan bantuan kepada peneliti dalam penulisan skripsi;
10. Seluruh pihak yang terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyusunan skripsi ini, yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu.



Semoga segala bantuan yang telah diberikan kepada peneliti mendapatkan balasan dari Tuhan Yang Maha Esa. Peneliti menyadari bahwa banyak kekurangan dalam penulisan skripsi ini. Oleh karena itu, peneliti dengan senang hati menerima kritik dan saran yang bertujuan untuk membangun serta mengembangkan skripsi ini, yang diharapkan skripsi ini dapat berguna sebagai salah satu referensi dalam praktek strategi adaptasi lintas budaya ekspatriet.

Malang, 29 Januari 2018

Penulis



TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Rabu

Tanggal : 28 Februari 2018

Pukul : 08.00 – 09.30 WIB

Skripsi atas nama : Khartyka Harlinda

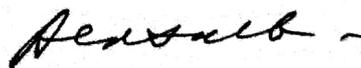
Judul : Analisis Strategi Adaptasi Ekspatriat Dalam Menghadapi *Culture Shock* (Studi Pada PT AKT Indonesia Pasuruan)

Dan dinyatakan

LULUS

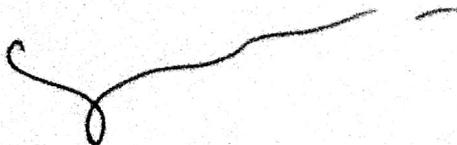
MAJELIS PENGUJI

Ketua,



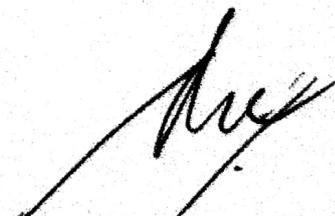
Heru Susilo, Drs, M.A
NIP. 195912101986011001

Anggota,



Yudha Prakasa, SAB, MAB
NIP. 198701272015041004

Anggota,



M. Al Musadieq, Dr, MBA
NIP. 195805011984031001

DAFTAR ISI

MOTTO	Error! Bookmark not defined.
LEMBAR PENGESAHAN	Error! Bookmark not defined.
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	Error! Bookmark not defined.
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI	Error! Bookmark not defined.
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	Error! Bookmark not defined.
RINGKASAN	Error! Bookmark not defined.
KATA PENGANTAR	Error! Bookmark not defined.
DAFTAR ISI	1
DAFTAR TABEL	Error! Bookmark not defined.
DAFTAR GAMBAR	Error! Bookmark not defined.
DAFTAR GRAFIK	Error! Bookmark not defined.
DAFTAR LAMPIRAN	Error! Bookmark not defined.
BAB I PENDAHULUAN	Error! Bookmark not defined.
A. Latar Belakang	Error! Bookmark not defined.
B. Rumusan Masalah.....	Error! Bookmark not defined.
C. Tujuan Penelitian.....	Error! Bookmark not defined.
D. Kontribusi Penelitian	Error! Bookmark not defined.
E. Sistematika Pembahasan	Error! Bookmark not defined.
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	Error! Bookmark not defined.
A. Tinjauan Empiris	Error! Bookmark not defined.
B. Tinjauan Teoritis	Error! Bookmark not defined.
1. Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional	Error! Bookmark not defined.
2. Strategi Adaptasi.....	Error! Bookmark not defined.
a. Pengertian Strategi	Error! Bookmark not defined.
b. Pengertian Adaptasi	Error! Bookmark not defined.
3. Budaya Jepang	Error! Bookmark not defined.
4. Culture Shock	Error! Bookmark not defined.
5. Kerangka Berfikir	Error! Bookmark not defined.
BAB III	Error! Bookmark not defined.
METODE PENELITIAN	Error! Bookmark not defined.
A. Jenis Penelitian	Error! Bookmark not defined.
B. Fokus Penelitian	Error! Bookmark not defined.
C. Lokasi Penelitian	Error! Bookmark not defined.
D. Sumber dan Jenis Data.....	Error! Bookmark not defined.

- E. Metode Pengumpulan Data **Error! Bookmark not defined.**
- F. Instrumen Penelitian **Error! Bookmark not defined.**
- G. Metode Analisis **Error! Bookmark not defined.**

BAB IV **Error! Bookmark not defined.**

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN **Error! Bookmark not defined.**

- A. Gambaran Umum Perusahaan **Error! Bookmark not defined.**
 - 1. Sejarah Perusahaan **Error! Bookmark not defined.**
 - 2. Visi, Misi dan Nilai Inti PT AKT Indonesia **Error! Bookmark not defined.**
 - 3. Bagan Struktur Organisasi PT AKT Indonesia **Error! Bookmark not defined.**
 - 4. Logo Perusahaan..... **Error! Bookmark not defined.**
 - 5. Produk Perusahaan..... **Error! Bookmark not defined.**
- B. Penyajian Data **Error! Bookmark not defined.**
 - 1. Hasil Wawancara Ekspatriet..... **Error! Bookmark not defined.**
 - a. Narasumber Utama I **Error! Bookmark not defined.**
 - b. Narasumber Utama II **Error! Bookmark not defined.**
 - d. Narasumber Utama III..... **Error! Bookmark not defined.**
 - d. Narasumber Utama IV..... **Error! Bookmark not defined.**
 - d. Narasumber Utama V **Error! Bookmark not defined.**
 - 2. Hasil Wawancara Karyawan Lokal **Error! Bookmark not defined.**
 - a. Narasumber I..... **Error! Bookmark not defined.**
 - b. Narasumber II **Error! Bookmark not defined.**
 - c. Narasumber III **Error! Bookmark not defined.**
 - d. Narasumber IV **Error! Bookmark not defined.**
 - e. Narasumber V **Error! Bookmark not defined.**
 - f. Narasumber VI..... **Error! Bookmark not defined.**
 - g. Narasumber VII..... **Error! Bookmark not defined.**
 - h. Narasumber VIII **Error! Bookmark not defined.**
 - i. Narasumber IX..... **Error! Bookmark not defined.**
 - j. Narasumber X..... **Error! Bookmark not defined.**
- 3. Kesimpulan Hasil Wawancara..... **Error! Bookmark not defined.**
 - a. Strategi Adaptasi Ekspatriet..... **Error! Bookmark not defined.**
 - 1) Perbedaan Budaya **Error! Bookmark not defined.**
 - 2) Cara Menanggulangi Perbedaan Budaya **Error! Bookmark not defined.**
 - 3) Strategi Adaptasi Lintas Budaya .. **Error! Bookmark not defined.**
 - b. Bentuk *Culture Shock* yang Dialami Ekspatriet **Error! Bookmark not defined.**
 - c. Faktor Culture Shock yang Dialami Ekspatriet **Error! Bookmark not defined.**
- C. Analisis dan Interpretasi Data **Error! Bookmark not defined.**
 - 1) Perbedaan budaya **Error! Bookmark not defined.**
 - 2) Cara menanggulangi perbedaan budaya **Error! Bookmark not defined.**
 - 3) Strategi adaptasi lintas budaya **Error! Bookmark not defined.**



- a. Bentuk *Culture Shock* yang Dialami Ekspatriet **Error! Bookmark not defined.**
- b. Faktor *Culture Shock* yang Dialami Ekspatriet **Error! Bookmark not defined.**

BAB V Error! Bookmark not defined.

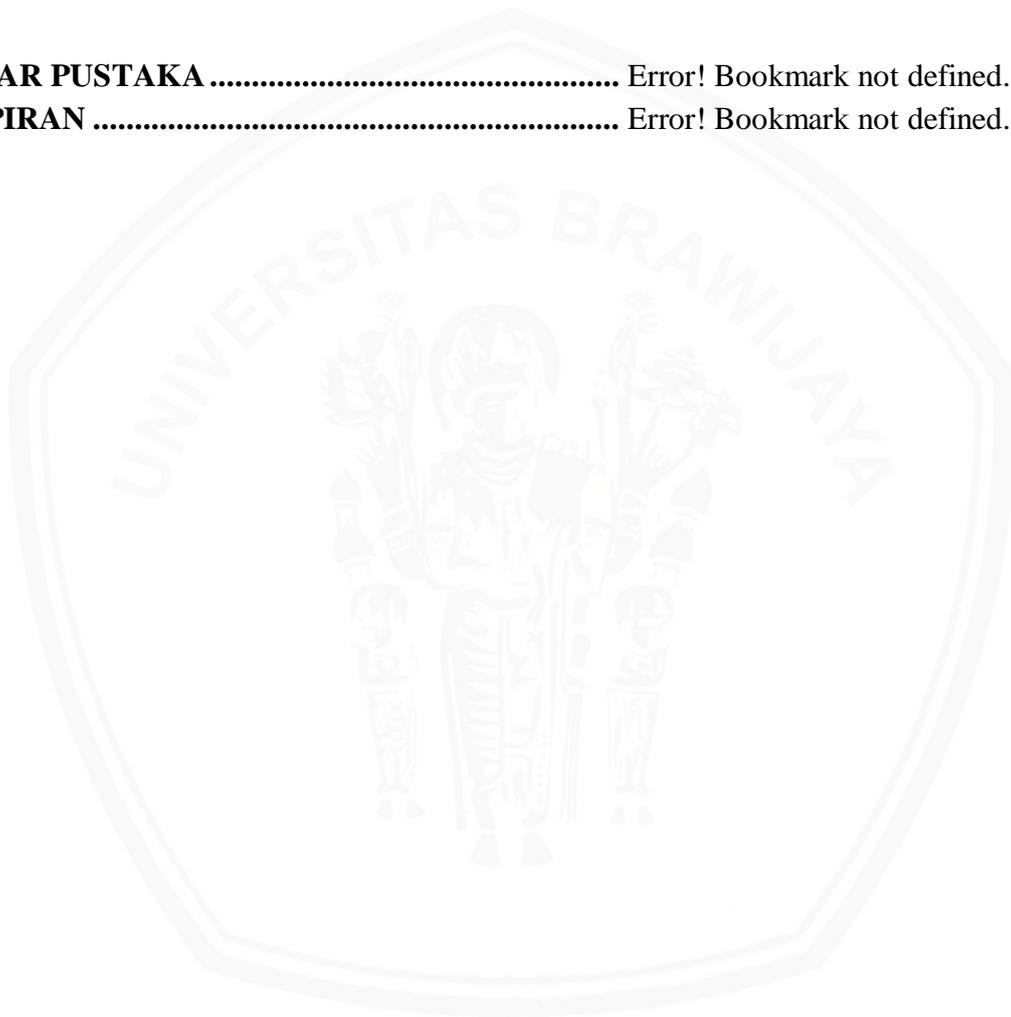
PENUTUP Error! Bookmark not defined.

A. Kesimpulan..... **Error! Bookmark not defined.**

B. Saran..... **Error! Bookmark not defined.**

DAFTAR PUSTAKA Error! Bookmark not defined.

LAMPIRAN Error! Bookmark not defined.



PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi yang berjudul “Analisis Strategi Adaptasi Ekspatriat Terhadap *Culture Shock* (Studi pada Ekspatriat PT AKT Indonesia, Pasuruan)” tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU) No 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70) .

Malang, 29 Januari 2018



Khartyka Harlinda
NIM 135030301111015

DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
1	Tabel Penelitian Terdahulu	14



DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
1	Kerangka Berfikir.....	Error! Bookmark not defined.
2	Struktur Organisasi PT AKT Indonesia.....	Error! Bookmark not defined.
3	Logo Perusahaan	Error! Bookmark not defined.
4	Produk Perusahaan	Error! Bookmark not defined.



DAFTAR GRAFIK

No	Judul	Halaman
1.	Data ekspatriet yang bekerja di Indonesia berdasarkan negara	Error! Bookmark not defined.



DAFTAR LAMPIRAN

No	Judul	Halaman
1.	Pedoman Wawancara	97
2.	Surat Keterangan Penelitian	100
3.	<i>Curicullum Vitae</i>	101



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

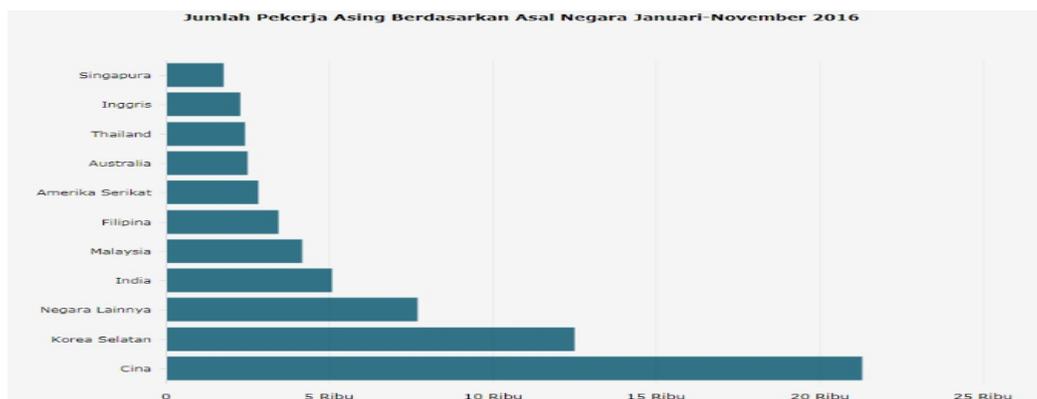
Globalisasi menjadikan dunia seakan tanpa batas dan saling terhubung, sehingga memicu perkembangan yang pesat pada bisnis internasional dan di ikuti dengan meningkatnya kemunculan perusahaan pemodal asing atau disebut juga perusahaan multinasional (*Multinational Corporation* - MNC) pada suatu negara. Selain itu, adanya globalisasi kehidupan sehari-hari, ide-ide, dan informasi di seluruh dunia akan lebih mudah dijangkau. Banyaknya perusahaan-perusahaan multinasional ini akan menciptakan semakin ketatnya persaingan industri dalam melaksanakan strategi global untuk berinvestasi dan memajukan kualitas sumberdaya manusia dalam perusahaan multinasional (Puspitasari, 2014:1).

Adanya globalisasi, perusahaan multinasional (*multinational corporation* - MNC) dapat lebih bebas melakukan ekspansi ke negara-negara lain. Alasan untuk mendapatkan sumber daya baru, mengurangi resiko politik, perluasan pangsa pasar, dan lain sebagainya yang merupakan hal-hal yang melandasi perusahaan multinasional untuk memperluas operasinya. Hadirnya perusahaan multinasional tersebut menjadi salah satu komponen penting dalam pelaksanaan strategi global manajemen sumber daya manusia internasional - MSDMI (Wasposito dan Handaru, 2013:120). Manajemen sumber daya manusia internasional



bentuk pengelolaan sumber daya manusia agar dapat berjalan dengan sesuai antara kebijakan dan praktik dalam mencapai tujuan perusahaan, seperti melakukan analisis jabatan, merencanakan rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan karyawan, serta evaluasi kinerja.

MNC mengirimkan karyawan pada penugasan internasional demi merealisasikan visi perusahaan untuk bersaing di pasar global. Karyawan ini disebut dengan istilah ekspatriet. Ekspatriet adalah karyawan yang dikirim oleh sebuah perusahaan di suatu negara untuk mengelola operasi di negara yang berbeda (Noe *et al*, 2011:282). Perbedaan cara kerja ekspatriet yang lebih ahli membuat perusahaan MNC mentransfer ekspatriet ke perusahaan cabang di berbagai negara guna untuk membuat perusahaan tidak kalah saing dengan perusahaan MNC yang lain. Mengingat operasi perusahaan melewati batas wilayah nasional, terdapat konsekuensi yang dihadapi ekspatriet yaitu kompleksitas perbedaan-perbedaan nasional seperti, budaya, bahasa, aturan, dan juga kondisi alam.



Grafik 1. Data ekspatriet yang bekerja di Indonesia berdasarkan negara
sumber: www.databoks.katadata.co.id, 2017

Strategi merupakan suatu seni yang menggunakan kecakapan dan sumber daya untuk mencapai sasarannya melalui hubungan yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan (Salusu, 2006:101). Strategi direncanakan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan dalam dan diluar perusahaan, artinya strategi menunjukkan faktor -faktor mana yang harus mendapatkan perhatian utama dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Hal ini merupakan acuan penting bagi ekspatriet untuk mempersiapkan strategi beradaptasi dengan budaya yang baru. Budaya merupakan keyakinan, nilai, peraturan, norma, simbol, serta tradisi yang telah dipelajari dan merupakan hal yang umum bagi sekelompok orang (Northouse, 2013:364). Budaya dapat mempengaruhi bagaimana seorang ekspatriet menerapkan strategi untuk beradaptasi dengan budaya yang baru.

Adaptasi mengacu pada proses penyesuaian terhadap kondisi lingkungan hidup yang ada (Castro, 2003). Setiap ekspatriet mempunyai cara startegi adaptasi yang berbeda-beda tergantung pada penyesuaian diri seorang ekspatriet terhadap budayanya yang baru. Adaptasi lintas budaya dapat dipahami dalam paradigma pembelajaran sosial dan mengacu pada seberapa baik individu mampu mengelola kehidupan sehari-hari dalam konteks budaya yang baru (Podrug *et al.*, 2014:6). Setiap ekspatriet mempunyai cara strategi adaptasi lintas budaya yang berbeda-beda agar dapat bertahan di negara yang dituju. Proses adaptasi akan berjalan efektif apabila seorang ekspatriet dapat menanggulangi tekanan emosional, depresi, kecemasan, dan hambatan dari *culture shock*.

Culture shock atau dalam bahasa Indonesia disebut dengan gegar budaya adalah istilah psikologis untuk menggambarkan keadaan dan perasaan seseorang menghadapi kondisi lingkungan sosial dan budaya yang berbeda (Sulaeman, 1995:32). *Culture shock* dapat dialami oleh siapa saja yang setelah sekian lama tinggal di suatu tempat, karena suatu hal dia pindah ke tempat lain yang memiliki budaya berbeda. Karena perpindahan seseorang ke lingkungan yang baru dapat menimbulkan *culture shock*, maka seseorang tentu juga akan berusaha melakukan adaptasi atau penyesuaian diri terhadap budaya di lingkungan baru mereka. Mungkin pada awalnya ekspatriat akan merasa kaget dengan budaya baru tersebut. Kemudian mereka akan melakukan suatu tindakan untuk menghadapi gegar budaya atau *culture shock* yang mereka alami dan untuk dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan baru mereka. Tujuan utama pelatihan interaksi lintas budaya adalah memudahkan para ekspatriat dalam proses penyesuaian terhadap lingkungan kerja yang baru dengan mengurangi terjadinya *culture shock* (Waspodo dan Handaru, 2013:127).

Dampak negatif dari *culture shock* terhadap psikologi individual seringkali mencakup serangkaian gejala yang besar dan beragam. Meski tidak semua orang akan mengalami semua gejala, hampir semua orang akan mengalami beberapa bagian. Gejala utama dapat digambarkan sebagai depresi, kecemasan dan perasaan tidak berdaya (Mio, 1999). Jika depresi, kegelisahan dan perasaan tak berdaya menumpuk, tingkat dan tingkat disorientasi psikologis mungkin lebih dalam dan dalam sehingga orang mungkin mengalami kesulitan dalam memperhatikan pembelajaran budaya

baru. Selain itu, disorientasi psikologis dapat mempengaruhi kemampuan orang untuk memecahkan masalah dan membuat keputusan. Hal ini dapat menyebabkan menurunnya motivasi untuk beradaptasi dengan kondisi baru. Yang terpenting adalah ketika orang gagal mengalahkan gejala *culture shock*, mereka cenderung menjadi musuh warga negara tuan rumah, yang dapat menyebabkan cacat hubungan interpersonal (Ferraro, 2006).

Hal ini dapat dikatakan bahwa, kegagalan ekspatriet dalam beradaptasi dengan budaya yang baru dapat mengakibatkan manajemen perusahaan berjalan kurang baik, bahkan dapat membuat seorang ekspatriet memutuskan untuk kembali ke negara asal sebelum penugasan internasional berakhir. Fenomena ini dapat menjadi kerugian besar bagi perusahaan, mengingat biaya untuk mengirim ekspatriet tidak murah, hilangnya pangsa pasar, dan hubungan dengan klien dan pejabat pemerintah setempat menjadi tidak baik (Cullen, 2009:411). Secara umum kegagalan ekspatriet dipicu oleh stres psikologi dalam menanggulangi *culture shock*, norma agama, dan juga norma-norma budaya.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan, menarik peneliti untuk melakukan penelitian tentang bagaimana seorang ekspatriet mengenali perbedaan budaya yang mereka hadapi untuk dapat menentukan strategi adaptasi yang dilakukan ketika terkena *culture shock*. Peneliti melakukan penelitian yang berjudul "**Analisis Strategi Adaptasi Ekspatriet Terhadap *Culture Shock*" (Studi Pada PT AKT Indonesia, Pasuruan).**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah strategi adaptasi yang dilakukan oleh ekspatriet PT AKT Indonesia dalam menghadapi *culture shock*?
2. Apa saja bentuk-bentuk *culture shock* yang dialami oleh ekspatriet PT AKT Indonesia?
3. Apa saja faktor-faktor yang dialami oleh ekspatriet PT AKT Indonesia ketika terkena *culture shock*?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menjelaskan strategi adaptasi yang dilakukan ekspatriet dalam menghadapi *culture shock*.
2. Untuk menjelaskan bentuk-bentuk *culture shock* yang dialami oleh ekspatriet.
3. Untuk menjelaskan faktor-faktor yang dialami oleh ekspatriet ketika terkena *culture shock*.

D. Kontribusi Penelitian

1. Kontribusi Teoritis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan dibidang manajemen sumber daya manusia internasional, khususnya mengenai adaptasi lintas budaya ekspatriet.
- b. Hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan dan sebagai salah satu sumber informasi bagi semua pihak yang akan melakukan penelitian serupa.

2. Kontribusi Praktis

- a. Penelitian ini diharap dapat menjadi sumber informasi dan sebagai masukan ilmiah bagi ekspatriet mengenai strategi adaptasi ekspatriet terhadap *culture shock*.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat memberi umpan balik untuk para ekspatriet yang bekerja di Indonesia terhadap strategi adaptasi ekspatriet terhadap *culture shock*.

E. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai tinjauan pustaka yang berisikan teori-teori yang digunakan antara lain kepemimpinan, budaya dan kepemimpinan lintas budaya, serta hubungan budaya dengan kepemimpinan.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai metode-metode yang akan digunakan dalam penelitian, yaitu jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi penelitian, sumber dan jenis data, instrumen penelitian, metode pengumpulan data, dan metode analisa data.

BAB IV HASIL

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai gambaran umum perusahaan dan pembahasan hasil penelitian yang telah dilakukan

BAB V PENUTUP

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai kesimpulan dari keseluruhan hasil penelitian yang telah dilakukan, dan saran dari penulis bagi perusahaan dan bagi penelitian selanjutnya.





BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Empiris

Hasil penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian diperlukan sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian ini, agar dapat memberi gambaran umum tentang alur berpikir penelitian ini.

1. Kaye dan Taylor (2005)

Penelitian ini berjudul "*Expatriate Culture Shock in China: a study in Beijing hotel industry*". Penelitian ini membahas tentang kemunculan *culture shock* terhadap para manajer asing di beberapa hotel di Beijing. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui tingkatan dan jenis stres terhadap *culture shock* yang di hadapi oleh para manajer. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan wawancara, responden terbagi secara merata dengan rentang usia 26 sampai 45 tahun.

Hasil dari penelitian jurnal ini menunjukkan bahwa para ekspatriet yang bekerja di perhotelan di Beijing harus melalui tingkatan stres yang maksimal, dikarekan perbedaan budaya yang sangat berbeda, ketidak mampuan para ekspatriet dalam berbahasa China, dan gaji yang di peroleh terhitung rendah jika di dibandingkan dengan permasalahan adaptasi yang mereka hadapi. Para ekspatriet yang tidak dapat berhasil melalui stres akibat *culture shock* memilih untuk mengundurkan diri atau dikembalikan lagi ke negara asal mereka.

Penelitian yang dilakukan oleh Kaye dan Taylor ini, memiliki persamaan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan, yakni pada objek penelitian yang di teliti adalah ekspatriet dan memiliki perbedaan pada lokasi penelitian, dan juga perbedaan metode penelitian yang telah di lakukan oleh Kaye dan Taylor.

2. Xia (2009)

Penelitian ini berjudul "*Analysis of Impact of Culture Shock on Individual Psychology*" penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dampak *culture shock* pada psikologi individu dan memberikan solusi yang spesifik. Penelitian ini menganalisis efek negatif dari *culture shock* dan bagaimana cara meminimalkan ketidaknyamanan psikologis saat memasuki pola kebudayaan yang baru. Penelitian ini menggunakan 2 tahap penelitian yaitu, *pre-departure and during the experience* yang dimana arti dari tahapan *pre-departure* ini tentang bagaimana para ekspatriet membuat persiapan sebelum keberangkatan untuk menghadapi *culture shock* dan tahapan ke 2 *during the experience* adalah bagaimana ekspatriet mengatasi stres psikologis saat mengalami *culture shock*.

Hasil penelitian dari jurnal ini menunjukkan bahwa terdapat solusi dan evaluasi tentang bagaimana gejala-gejala stres yang di sebabkan oleh *culture shock*. Pertama adalah dengan cara mempersiapkan mental dan mempelajari betul keadaan budaya negara yang akan dituju. Kemudian saat mengalami *culture shock* kepercayaan atas diri sendiri dan optimisme untuk menghadapi budaya baru adalah hal yang paling penting dalam mengatasi stres. Selain itu, dukungan sosial dapat merangsang gairah untuk belajar tentang budaya yang baru dan mempercepat adaptasi dengan masyarakat di lingkungan yang baru.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Xia ini, terdapat persamaan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan, yakni pada objek penelitian yang di teliti adalah ekspatriet. Meskipun objek penelitiannya sama, perbedaan antara penelitian yang telah dilakukan oleh Xia dengan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis ini adalah studi kasus penelitian yang memiliki perbedaan tempat penelitian dan tidak hanya melihat dari segi psikologi ekspatriet saja.

3. Rajasekar dan Renand (2013)

Penelitian ini berjudul “*Culture Shock in a Global World: Factors Affecting Culture Shock Experienced by Expatriates in Oman and Omani Expatriates Abroad*”. Penelitian ini bertujuan untuk memahami berbagai bentuk culture shock yang dialami oleh orang-orang yang bekerja ke negara asing untuk pertama kalinya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan wawancara, yang dilakukan dengan mengumpulkan 110 responden melalui ekspatriet yang saat itu bekerja di kesultanan Oman. Responden dipilih dari berbagai macam demografi, sosioekonomi, dan organisasi untuk mencerminkan tenaga kerja multinasional.

Hasil temuan menunjukkan bahwa pemahaman pengaruh budaya nasional sangat penting bagi ekspatriet, karena *culture shock* dapat mempengaruhi kinerja ekspatriet di tempat kerja seperti perbedaan peraturan perusahaan yang ada di negara asal mereka dengan negara yang baru mereka kunjungi dengan menyamakan adat budaya lokal. Perbedaan komunikasi, berpakaian, etika, individualisme, makanan, bahasa, persepsi, jarak kekuasaan, agama, peraturan, waktu orientasi, tradisi dan cuaca yang dapat mempengaruhi kinerja ekspatriet dalam bekerja. Studi itu juga menyimpulkan bahwa sebagian besar responden terpengaruh *culture shock* oleh isu agama dan tradisi, sedangkan faktor-faktor seperti individualisme vs kolektivisme, jarak kekuasaan, peraturan dan pola cuaca tidak berdampak begitu besar bagi mereka.

Penelitian yang dilakukan oleh Rajasekar dan Renan ini, memiliki persamaan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan, yakni pada pokok penelitian seperti analisis memahami berbagai bentuk *culture shock* yang dialami oleh orang-orang yang bekerja ke negara asing untuk pertama kalinya. Meskipun pokok penelitiannya ada pada analisis bentuk *culture shock*, perbedaan antara penelitian yang telah dilakukan oleh Rajasekar dan

Renan dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti adalah studi kasus penelitian yang memiliki perbedaan tempat.

4. Naeem, Nademm, Khan (2015)

Penelitian ini berjudul "*Culture Shock and Its effects on Expatriates*" membahas tentang fenomena *culture shock* dan pengaruh *culture shock* terhadap ekspatriet yang ditugaskan di negara-negara di seluruh dunia. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan pandangan mendalam tentang kehidupan ekspatriet yang mengalami *culture shock* dan bagaimana cara mereka menghadapinya setiap hari. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan melakukan wawancara tertulis antara ekspatriet dari dua kelompok. Yang pertama terdiri dari ekspatriet yang berada di negara-negara di seluruh dunia yang bekerja untuk organisasi pemerintahan internasional. Yang kedua terdiri dari ekspatriet dari sebuah organisasi pelayaran di Glasgow, Skotlandia.

Hasil dari jurnal penelitian ini menunjukkan bahwa fenomena *culture shock* mempengaruhi hampir setiap ekspatriet yang melakukan tugas di luar negeri. Sikap, sifat, norma sosial, agama, dan etika masyarakat yang berbeda beda di negara yang ditugaskan yang dapat mempengaruhi mental dan sikap dari para ekspatriet. Penelitian ini merupakan gambaran umum dari fakta sederhana bahwa manusia di seluruh dunia, tidak peduli seberapa berbedanya budaya asal mereka dan budaya baru mereka, namun berbagi emosi manusia yang sama akan kegembiraan, kesedihan, kebahagiaan, kesepian dan perasaan saling menghargai, kekecewaan, akan berubah menjadi ucapan syukur dan perasaan saling memiliki.

Penelitian yang dilakukan oleh Naeem, Nademm, dan Khan ini memiliki persamaan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan, yakni pada strategi ekspatriet dalam menghadapi *culture shock* dan bagaimana cara mereka mengatasinya setiap hari.

Tabel 1.1 Rangkuman Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul Peneliti	Hasil Penelitian
Kaye dan Taylor (2005)	<i>"Expatriate Culture Shock in China: a study in Beijing hotel industry"</i>	Hasil dari penelitian jurnal ini menunjukkan bahwa para ekspatriet yang bekerja di perhotelan di Beijing harus melalui tingkatan stres yang maksimal, dikarekan perbedaan budaya yang sangat berbeda, ketidak mampuan para ekspatriet dalam berbahasa China, dan gaji yang di peroleh terhitung rendah jika di bandingkan dengan permasalahan adaptasi yang mereka hadapi. Para ekspatriet yang tidak dapat berhasil melalui stres akibat <i>culture shock</i> memilih untuk mengundurkan diri atau dikembalikan lagi ke negara asal mereka.
Xia (2009)	<i>"Analysis of Impact of Culture Shock on Individual Psychology"</i>	Hasil penelitian dari jurnal ini menunjukkan bahwa terdapat solusi dan evaluasi tentang bagaimana gejala-gejala stres yang di sebabkan oleh <i>culture shock</i> . Pertama adalah dengan cara mempersiapkan mental dan mempelajari betul keadaan budaya negara yang akan dituju. Kemudian saat mengalami <i>culture shock</i> kepercayaan atas diri sendiri dan optimisme untuk menghadapi budaya baru adalah hal yang paling penting dalam mengatasi stres. Selain itu, dukungan sosial dapat merangsang gairah untuk belajar tentang budaya yang baru dan mempercepat adaptasi dengan masyarakat di lingkungan yang baru.
Peneliti	Judul Peneliti	Hasil Penelitian

<p>Rajasekar dan Renand (2013)</p>	<p><i>"Culture Shock in a Global World: Factors Affecting Culture Shock Experienced by Expatriates in Oman and Omani Expatriates Abroad"</i></p>	<p>Hasil temuan menunjukkan bahwa pemahaman pengaruh budaya nasional sangat penting bagi ekspatriet, karena <i>culture shock</i> dapat mempengaruhi kinerja ekspatriet di tempat kerja seperti perbedaan peraturan perusahaan yang ada di negara asal mereka dengan negara yang baru mereka kunjungi dengan menyamakan adat budaya lokal. Perbedaan komunikasi, berpakaian, etika, individualisme, makanan, bahasa, persepsi, jarak kekuasaan, agama, peraturan, waktu orientasi, tradisi dan cuaca yang dapat mempengaruhi kinerja ekspatriet dalam bekerja. Studi itu juga menyimpulkan bahwa sebagian besar responden terpengaruh <i>culture shock</i> oleh isu agama dan tradisi, sedangkan faktor-faktor seperti individualisme vs kolektivisme, jarak kekuasaan, peraturan dan pola cuaca tidak berdampak begitu besar bagi mereka.</p>
<p>Naeem, Nademm, dan Khan</p>	<p><i>"Culture Shock and Its effects on Expatriates"</i></p>	<p>Hasil dari jurnal penelitian ini menunjukan bahwa fenomena <i>culture shock</i> mempengaruhi hampir setiap ekspatriet yang melakukan tugas di luar negeri. Sikap, sifat, norma sosial, agama, dan etika masyarakat yang berbeda beda di negara yang ditugaskan yang dapat mempengaruhi mental dan sikap dari para ekspatriet. Penelitian ini merupakan gambaran umum dari</p> <p style="text-align: right;">Hasil Penelitian</p>

		<p>fakta sederhana bahwa manusia di seluruh dunia, tidak peduli seberapa berbedanya budaya asal mereka dan budaya baru mereka, namun berbagi emosi manusia yang sama akan kegembiraan, kesedihan, kebahagiaan, kesepian dan perasaan saling menghargai, kekecewaan, akan berubah menjadi ucapan syukur dan perasaan saling memiliki.</p>
--	--	--



B. Tinjauan Teoritis

1. Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional

Manajemen sumber daya manusia internasional merupakan bentuk pengelolaan sumber daya manusia agar dapat berjalan dengan sesuai antara kebijakan dan praktik dalam mencapai tujuan perusahaan, seperti melakukan analisis jabatan, merencanakan rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan karyawan, serta evaluasi kinerja. Sedangkan manajemen sumber daya manusia internasional memiliki relevansi dengan tidak hanya belajar bagaimana mengelola orang-orang di dalam organisasi, tetapi juga belajar bagaimana membangun hubungan yang bermakna dengan stakeholder untuk mendapatkan penerimaan sebagai organisasi etis dan nilai sensitif di negara-negara operasi (Nilanjan, 2007:4). Menurut Taylor, Beechler, et al. (1996:960), *"International Human Resources Management (IHRM) dapat didefinisikan sebagai*

"The set of distinct functions and process that are directed at attracting, developing, and maintaining on MNC's human resources. It is aggregate of the various HRM systems used to manage people in the MNC, both at home and overseas".

Artinya adalah IHRM merupakan sekumpulan aktivitas, fungsi-fungsi, proses yang berbeda yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan memelihara sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan multinasional. IHRM terdiri dari berbagai macam sistem SDM yang digunakan untuk mengelola orang-orang yang terdapat dalam perusahaan multinasional, baik di negara asalnya maupun di luar negeri.

Morgan (1986:44) menggambarkan MSDM Internasional dalam tiga dimensi:

- 1) Aktivitas-aktivitas MSDM Internasional yang luas meliputi pengadaan tenaga kerja, alokasi, dan pemanfaatan (ketiga aktifitas luas ini dapat dengan mudah diperluas kedalam enam aktifitas SDM).
- 2) Kategori negara atau bangsa yang terlibat dalam aktivitas-aktivitas MSDM Internasional seperti negara tuan rumah (*host country*) dimana sebuah cabang

dapat ditempatkan, negara asal (*home country*) dimana perusahaan itu memiliki kantor pusat dan, negara-negara lain (*third country*) yang mungkin menjadi sumber tenaga kerja, modal, dan input-input lainnya.

- 3) Tiga kategori karyawan dalam perusahaan multinasional yaitu karyawan negara tuan rumah (*host-country national/HCNs*), karyawan negara asal (*parent-country nationals/PCNs*), karyawan negara ketiga (*third-country nationals/TCNs*).

Oleh karena itu, pengertian manajemen sumber daya manusia internasional dapat disimpulkan sebagai sekumpulan aktivitas yang mengelola karyawan dengan sesuai kebijakan dan praktik dalam mencapai tujuan perusahaan dengan pengelolaan yang lebih luas tanpa memandang batasan geografis yang mencakup negara asal, negara tujuan dan, negara lainnya. Serta mengatur proses analisis jabatan, merencanakan rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan karyawan, serta evaluasi kinerja.

b. Jenis-jenis Sumber Daya Manusia Internasional

- 1) Ekspatriet

Ekspatriet adalah seorang karyawan yang bekerja dalam sebuah perusahaan, atau yang bukan merupakan warga yang berasal dari negara dimana perusahaan itu ditempatkan, tetapi karyawan tersebut merupakan seorang warga yang berasal dari negara dimana kantor pusat organisasi setempat. Sebagaimana yang disampaikan oleh Musadieg (2010:123), seseorang yang menjadi ekspatriet mendapatkan peluang dan juga sekaligus jembatan emas bagi karirnya untuk berkembang lebih luas.

Mathis and Jackson (2006:14) mendefinisikan bahwa ekspatriet sebagai karyawan yang bekerja dalam sebuah operasi, yang bukan merupakan warga yang

berasal dari negara dimana operasi tersebut ditempatkan, tetapi karyawan tersebut merupakan seorang warga negara yang berasal dari negara dimana kantor pusat organisasi bertempat. Noe *et al* (2011:282) juga berpendapat bahwa ekspatriet sebagai istilah yang digunakan untuk karyawan yang dikirim oleh sebuah perusahaan di suatu negara untuk mengelola operasi di negara berbeda. Terdapat tiga tipe ekspatriet menurut Noe *et al* (2011:282), yaitu:

- (a) *Parent Country Nationals* (PCN) Negara induk nasional adalah karyawan yang lahir dan tinggal di negara tempat berdirinya kantor pusat sebuah perusahaan.
- (b) *Host Country Nationals* (HCN) Negara tuan rumah nasional adalah karyawan yang lahir dan dibesarkan dinegara tuan rumah.
- (c) *Third Country Nationals* (TCN) Negara ketiga nasional adalah karyawan yang lahir di negara selain negara induk dan negara tuan rumah, tetapi bekerja di negara tuan rumah.

Berdasarkan pendapat para ahli tentang definisi ekspatriet diatas dapat disimpulkan bahwa, seorang ekspatriet adalah warga negara dari negara asal yang mendapatkan tugas untuk bekerja di luar negara yang berbeda di salah satu anak perusahaan asing perusahaannya.

2) Warga Negara Asal

Home country nationals atau warga negara asal adalah seorang karyawan yang lahir dan di besarkan di negara tuan rumah. Seorang warga negara tuan rumah adalah seorang karyawan yang bekerja untuk sebuah perusahaan dalam operasi yang merupakan seorang warga dari negara dimana operasi itu ditempatkan, tetapi kantor pusat perusahaan tersebut berada di negara lain. Tujuannya karena organisasi tersebut ingin memperlihatkan dengan jelas bahwa organisasi membuat

satu komitmen dengan negara tuan rumah dan bukan hanya membuka sebuah operasi luar negara.

3) Warga Negara Ketiga

Third Country Nationals atau warga negara ketiga adalah karyawan yang lahir di negara selain negara induk dan negara tuan rumah, tetapi bekerja di negara tuan rumah. Karyawan ini adalah seorang warga dari satu negara yang bekerja di negara kedua, dan dipekerjakan oleh sebuah organisasi yang berkantor pusat negara ketiga.

c. Hambatan-hambatan Sumber Daya Manusia Internasional

1) Proses Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional

Proses manajemen sumber daya manusia internasional merupakan penerapan pengendalian konsep dasar manajemen sumber daya manusia internasional sebagai strategi perusahaan. Secara umum, pengendalian dapat didefinisikan sebagai fungsi manajemen dasar untuk menetapkan tolak ukur atau standar, membandingkan kinerja yang aktual dengan mereka, dan mengambil tindakan perbaikan jika diperlukan. Dugelova dan Strenitzerova (2015:1) mencirikan pengendalian sebagai kontrol perencanaan, analisis penyimpangan dari rencana, pembuatan rencana operasional, anggaran, menyeleksi, melatih, dan memberikan kompensasi kepada karyawan yang bekerja di luar negeri.

Dasar budaya adalah faktor utama untuk berfikir secara global mengenai sumber daya manusia internasional, tantangan selanjutnya adalah menerapkan serangkaian proses sumber daya manusia yang dapat mempercepat proses globalisasi, mempunyai kemampuan untuk mendorong persaingan global, dan memiliki jiwa motivasi sebagai seorang pemimpin di masa depan (Pucik, 1996:5).

Oleh karena itu, inti dari proses manajemen sumber daya manusia internasional menurut para ahli merupakan dasar pengendalian atau pengelolaan sumber daya manusia internasional untuk menentukan keberhasilan dari suatu perusahaan multinasional.

2) Hambatan Budaya

Budaya negara adalah sekumpulan nilai, keyakinan, bahasa dan norma yang mengatur perilaku manusia di suatu negara. Seiring dengan berjalannya waktu, budaya dari suatu masyarakat akan berubah dengan adaptasi dari hubungan lingkungan internal maupun eksternal masyarakat itu sendiri. Para ekspatriet yang bekerja di berbagai negara di dunia perlu mengetahui bahwa mereka akan berhadapan dengan perbedaan-perbedaan perilaku, baik yang kecil maupun besar didalam sebuah kelompok ataupun organisasi (Waspo dan Handaru, 2013:44).

Deresky dalam Waspo dan Handaru (2013:44) memetakan empat variabel yang mempengaruhi perilaku kerja individu dan kelompok karyawan suatu organisasi yang juga dapat menjadi hambatan budaya bagi manajemen sumber daya manusia internasional, yaitu:

- (a) Sikap (*attitudes*): meliputi pemaknaan terhadap kerja, penghargaan terhadap waktu, cara pandang materialisme, kebebasan individual yang dihargai, dan sikap terhadap perubahan.
- (b) Variabel Budaya (*cultural variables*): meliputi nilai-nilai budaya, norma-norma, dan keyakinan.
- (c) Variabel Nasional (*national variable*): meliputi sistem ekonomi, sistem hukum, sistem politik, situasi fisik, dan kemampuan teknologi.

(d) Variabel Sosial Budaya (*sociocultural variables*): meliputi peran agama dan kekuatan keyakinan, tingkat dan penghargaan terhadap pendidikan, dan tingkat penguasaan tata bahasa.

Oleh karena itu, efek budaya pada fungsi-fungsi manajemen akan sangat terlihat ketika suatu pihak akan menerapkan nilai dan sistemnya sendiri kepada masyarakat lain. Hal ini dapat menimbulkan pertentangan karena tidak dilandasi dengan pendekatan untuk saling memahami dan hanya menilai dari sudut pandangnya sendiri.

2. Strategi Adaptasi

a. Pengertian Strategi

Menurut Mintzberg (1998:37), seorang ahli bisnis dan manajemen menjelaskan pengertian strategi ada lima definisi yaitu strategi sebagai rencana, strategi sebagai pola, strategi sebagai posisi (*positions*), strategi sebagai taktik (*ploy*) dan terakhir strategi sebagai prespektif.

- 1) Pengertian strategi sebagai rencana adalah sebuah program atau langkah terencana untuk mencapai serangkaian tujuan atau cita-cita yang telah ditentukan.
- 2) Pengertian strategi sebagai pola, adalah sebuah pola perilaku masa lalu yang konsisten dengan menggunakan strategi yang merupakan kesadaran dari pada menggunakan yang terencana ataupun diniatkan. Hal yang merupakan pola berbeda dengan niat atau maksud bisa disebut sebagai strategi pola yang lebih mengacu pada sesuatu yang muncul begitu saja.

- 3) Definisi strategi sebagai posisi adalah menentukan merek, produk perusahaan dalam pasar berdasarkan konseptual para konsumen ataupun para penentu kebijakan. sebuah strategi dapat di tentukan oleh faktor-faktor eksternal.
- 4) Pengertian startegi sebagai taktik, merupakan sebuah manuver spesifik untuk mengelabui atau mengecoh lawan.
- 5) Pengertian strategi sebagai prespektif adalah mengeksekusi strategi berdasarkan teori yang ada ataupun menggunakan naluri alami dari isi kepala atau cara berfikir maupun ideologis.

Strategi merupakan suatu seni yang menggunakan kecakapan dan sumber daya untuk mencapai sarasannya melalui hubungan yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan (Salusu, 2006:101). Strategi direncanakan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan dalam dan diluar perusahaan. Artinya strategi menunjukan faktor -faktor mana yang harus mendapatkan perhatian utama dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Oleh karena itu, sebuah strategi sangat penting untuk menentukan keberhasilan seorang individu untuk bertahan dalam lingkungan internal maupun eksternal. Seperti yang akan diteliti oleh penulis, bahwa strategi dalam menghadapi dunia baru sangat dibutuhkan untuk bertahan hidup mengatasi kebudayaan yang baru dan mempola psikologi individu tersebut. sebuah strategi juga merupakan suatu perencanaan baik jangka panjang, menengah, maupun janga pendek yang dilakukan oleh individu bertujuan untuk mencapai sasaran yang diinginkannya membuat perubahan menjadi lebih baik.

b. Pengertian Adaptasi

Adaptasi merupakan suatu permasalahan yang perlu dicarikan solusinya ketika seseorang ataupun sekelompok orang melakukan komunikasi dengan pihak lain

yang berbeda budaya (Utami 2015: 181). Pendapat Utami didukung oleh pendapat Oktaviani, et al. (2015: 2) yaitu adaptasi adalah suatu aktivitas penyesuaian pribadi terhadap lingkungan. Penyesuaian ini dapat berarti mengubah dari pribadi sesuai dengan keadaan lingkungan, di mana keadaan pribadi seseorang akan mempengaruhi perubahan lingkungan. Setiap individu memiliki tingkat adaptasi yang berbeda-beda berdasarkan motivasi mereka dalam beradaptasi (Gudykunts dan Kim dalam Utami 2015: 181).

Adaptasi individual adalah perbedaan pada setiap individu yang mempengaruhi bagaimana individu mengartikan dan memberikan umpan balik pada suatu situasi. Individu yang beradaptasi biasanya cenderung lebih peka terhadap lingkungan sekitarnya (Piórkowska 2016: 259). Adaptasi individu melibatkan pertimbangan mengenai perubahan organisasi, perubahan tempat kerja, dukungan organisasi yang dirasakan, kepuasan kerja, ketidakpastian, atau bahkan percakapan mengenai teori sumber daya (Van den Heuvel, et al dalam Piórkowska 2016: 259)

Oleh karena itu, pengertian adaptasi adalah cara seorang individu berkomunikasi dengan lingkungan sekitar untuk mengenal budaya baru yang dihadapi dan tidak menutup kemungkinan adaptasi ini mengubah pola pikir, perilaku seorang individu dalam melakukan interaksi adaptasi.

c. Strategi Adaptasi Ekspatriet

Langkah awal strategi adaptasi ekspatriet untuk dapat menyesuaikan perbedaan lintas budaya harus berfokus pada membantu ekspatriet dan keluarga mereka untuk melakukan tiga hal yaitu:

- 1) Menyadari bahwa perilaku bervariasi antar budaya, termasuk berbeda dari biasanya, dan berusaha untuk mengamati perbedaan ini dengan sangat hati-hati.

- 2) Membangun mental budaya baru sehingga mereka dapat mengerti mengapa masyarakat setempat menghargai perilaku dan gagasan tertentu dan bagaimana perilaku dan gagasan tersebut dapat direproduksi dengan tepat.
- 3) Mempraktikkan perilaku yang mereka perlukan agar efektif dalam tugas di luar negeri mereka.

Menurut Briscoe dan Schuler (2004:278) agar ekspatriet dapat berhasil dalam beradaptasi mereka harus melewati masa training dengan proses sebagai berikut:

- 1) Keterampilan bisnis antar budaya. Misalnya gaya negosiasi di berbagai negara dan budaya.
- 2) Manajemen *culture shock*. Misalnya apa yang diharapkan dan bagaimana mengatasi stres untuk beradaptasi.
- 3) Penyesuaian gaya hidup. Misalnya bagaimana seorang ekspatriet menangani berbelanja dan transportasi yang berbeda sistem dan ketersediaan makanan dan hiburan yang familiar.
- 4) Masalah hidup sehari-hari dari negara tuan rumah. Misalnya masalah yang tidak biasa dengan air atau listrik.
- 5) Wewenang dan etika lokal. Misalnya apa yang harus dipakai dan pola perilaku yang berbeda dan isyarat untuk pria dan wanita.
- 6) Studi wilayah. misalnya lingkungan politik dan agama dan lokal geografi.
- 7) Perencanaan repatriasi. Misalnya bagaimana untuk tetap berhubungan dengan kantor pusat dan bagaimana caranya mengidentifikasi tugas yang sesuai sebelum dipulangkan kembali ke rumah.
- 8) Strategi belajar bahasa. Misalnya baik sebelum berangkat ke negara baru atau juga ketika kedatangan.

Oleh karena itu, sebelum keberangkatan ekspatriat menuju negara baru yang akan di tuju disarankan untuk mengikuti training yang diadakan oleh perusahaan agar para ekspatriat mengerti dengan jelas bagaimana strategi yang benar untuk beradaptasi di negara baru dengan budaya yang baru.

d. Adaptasi Lintas Budaya

Adaptasi mengacu pada proses penyesuaian terhadap kondisi lingkungan hidup yang ada (Castro, 2003). Penyesuaian dan adaptasi antar budaya adalah masalah bagi banyak orang yang menghadapi tekanan hidup dalam keberbedaan budaya yang baru, dan beradaptasi dengan budaya baru dapat memiliki konsekuensi positif dan negatif. Di satu sisi pemikiran yang negatif dari penyesuaian adaptasi yang buruk dalam beberapa hal termasuk psikologis ekspatriat kekhawatiran untuk kembali ke negara asalnya, tekanan emosional, komunikasi, *culture shock*, depresi, kecemasan, menurunnya kinerja pekerjaan, dan perbedaan dalam hubungan interpersonal.

Adaptasi lintas budaya adalah proses menyesuaikan diri dengan lingkungan budaya baru, yang berarti mengubah pandangan dan cara beradaptasi dengan kepercayaan budaya tuan rumah. Ini lebih tentang psikologis ekspatriat terhadap kepekaan, pengertian, reaksi dan antisipasi. Menurut Podrug *et al* (2014:6) adaptasi lintas budaya dapat dipahami dalam paradigma pembelajaran sosial dan mengacu pada seberapa baik individu mampu mengelola kehidupan sehari-hari dalam konteks budaya baru.

Oleh karena itu, adaptasi lintas budaya dapat dipahami sebagai hasil psikologis dan perilaku berkelanjutan dari proses akulturasi ekspatriat dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan budaya yang baru.

3. Budaya Jepang

Jepang adalah salah satu negara maju yang terletak di benua Asia, tepatnya di Asia Timur yang dikenal dengan sebutan matahari terbit. Saat ini sebagai negara maju, Jepang menjadi negara yang di perhitungkan oleh dunia terutama dalam bidang ekonomi. Salah satu parameter keberhasilan Jepang dalam perekonomian yaitu banyaknya produk-produk unggulan perusahaan Jepang yang mendominasi kegiatan. Dengan keberhasilan itu, negara Jepang menjadi negara yang struktur perekonomiannya kuat. Kunci keberhasilan ini selain karena kerja keras yang telah dilakukan oleh bangsa Jepang, juga karena sistem budaya kerja yang diterapkan di perusahaan-perusahaan Jepang. Perusahaan Jepang sangat menyadari bahwa untuk mendapatkan hasil kerja yang sempurna harus diawali dengan budaya kerja yang terencana, konsisten dilakukan dan melibatkan seluruh level pekerja (Bellah, 1992).

Palupi (2008:5) menjelaskan budaya kerja Jepang yang lain dan menjadi ciri tersendiri bagi bangsa Jepang dalam bekerja yaitu bekerja dalam satu *team work*, budaya ini sangat berpengaruh dalam mencapai keberhasilan suatu pekerjaan karena bagi bangsa Jepang berfikir dan bekerja dengan banyak kepala akan lebih baik menghasilkan *output* kerja dibandingkan dengan satu kepala. Oleh karena itu tidak sedikit perusahaan lain menjadikan sistem budaya kerja Jepang sebagai contoh dalam upaya memajukan perusahaannya. Keberhasilan sistem budaya kerja Jepang ini tercermin dari banyaknya perusahaan-perusahaan Jepang yang membuka cabang di berbagai belahan dunia.

4. *Culture Shock*

a. Pengertian *Culture Shock*

Culture shock atau dalam bahasa Indonesia disebut dengan gegar budaya adalah istilah psikologis untuk menggambarkan keadaan dan perasaan seseorang menghadapi kondisi lingkungan sosial dan budaya yang berbeda (Sulaeman, 1995:32). *Culture shock* dapat dialami oleh siapa saja yang setelah sekian lama tinggal di suatu tempat kemudian karena suatu hal dia pindah ke tempat lain yang memiliki budaya berbeda. Karena perpindahan seseorang ke lingkungan yang baru dapat menimbulkan *culture shock*, maka seseorang tentu juga akan berusaha melakukan adaptasi atau penyesuaian diri terhadap budaya di lingkungan baru mereka. Mungkin pada awalnya mereka merasa kaget dengan budaya baru tersebut. Kemudian mereka akan melakukan suatu tindakan untuk menghadapi gegar budaya atau *culture shock* yang mereka alami dan untuk dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan baru mereka.

Waspodo dan Handaru (2013:127) mendefinisikan gegar budaya (*culture shock*) sebagai suatu kondisi disorientasi serta kecemasan atas ketidakjelasan bagaimana harus berperilaku terhadap budaya yang belum diketahui. Dari perspektif teoritis, *culture shock* digambarkan sebagai "stres yang disebabkan oleh semua perbedaan harapan perilaku dan ketidakpastian yang menyertainya yang harus dihadapi individu" (Ling & Lei, 2014, hal 24). Craig dalam Kusherdyana (2011:74) menambahkan bahwa *culture shock* terjadi ketika individu mengunjungi suatu budaya asing kemudian mengalami "kehilangan keseimbangan", atau kehilangan tanda-tanda dan simbol-simbol yang sudah lazim digunakan dalam hubungan sosial karena adanya perbedaan budaya.

Berdasarkan pendapat para ahli mengenai *culture shock*, maka dapat disimpulkan bahwa *culture shock* merupakan keadaan dimana seorang karyawan pekerja asing mengalami kecemasan, ketakutan, dan stres akibat perbedaan budaya yang belum pernah dia temui atau alami sebelumnya yang akhirnya berakibat pada gangguan

psikologi perilaku karyawan tersebut terhadap bagaimana cara karyawan itu menghadapinya.

Menurut Reisinger dalam Kuserdyana (2011:75) ada empat jenis gegar budaya, antara lain:

- 1) Kejutan Peran (*Role Shock*): disebabkan oleh kurangnya pengetahuan individu tentang aturan bertingkah laku.
- 2) Kejutan Bahasa (*Language shock*): disebabkan oleh masalah-masalah yang berhubungan dengan ketidakmampuan individu berbahasa asing sehingga tidak dapat melakukan komunikasi secara tepat.
- 3) Kelelahan Budaya (*Culture fatigue*): disebabkan oleh kelelahan pada individu yang berupaya menyesuaikan diri secara terus-menerus terhadap lingkungan budaya yang baru.
- 4) Kejutan Transisi (*Transition shock*): disebabkan oleh reaksi yang negative terhadap perubahan dan penyesuaiaan diri terhadap lingkungan budaya baru, sehingga individu tidak dapat melakukan interaksi secara efektif di dalam lingkungan yang baru.
- 5) Kejutan Kedua Kali (*Re-entry shock*): disebabkan oleh kesulitan-kesulitan emosional dan psikologis yang dialami pada saat kembali kerumah setelah bepergian dari luar negeri.

Kuserdyana (2011:75) menjelaskan bahwa intensitas dan durasi gegar budaya bergantung pada:

- 1) Tingkat perbedaan antara budaya pendatang dengan budaya tuan rumah
- 2) Pengetahuan tentang budaya yang dimiliki seseorang
- 3) Kemampuan menyesuaikan diri
- 4) Motivasi dan frekuensi perjalanan ke luar negeri

- 5) Jumlah teman di lingkungan tuan rumah
- 6) Lamanya tinggal di negara asing
- 7) Kemampuan interpersonal dan berbahasa asing
- 8) Kepribadian dan sebagainya.

b. Fase-fase *Culture Shock*

Pada saat seseorang memasuki budaya yang baru, ada beberapa fase yang biasanya dialami individu tersebut sehubungan dengan *culture shock* (Cieri dalam Naeem, 2015). Tahap-tahap ini dikenal dengan istilah *U-Shape*, yaitu:

1) Fase Bulan Madu

Ini adalah saat pertama kali individu datang ke tempat yang baru, biasanya berlangsung sekitar beberapa hari sampai beberapa bulan. Pada masa ini individu masih terpesona dengan segala sesuatu yang baru. Periode ini ditandai dengan perasaan bersemangat, antusias, terhadap kultur baru dan orang-orangnya. Pada masa ini perbedaan-perbedaan budaya masih dianggap sebagai sesuatu yang menarik dan menyenangkan.

2) Fase Krisis

Pada tahap berikutnya, individu seringkali dihadapkan pada berbagai macam perbedaan budaya yang ternyata dapat memicu persoalan-persoalan yang belum pernah dihadapinya sebelumnya. Persoalan-persoalan yang nyata ini biasanya menimbulkan perasaan agresif, marah pada budaya barunya karena dianggapnya aneh dan, tidak masuk akal.

3) Fase Penyesuaian Diri

Bila individu bertahan di dalam krisis, maka individu akan masuk pada tahap ketiga. Tahap ini terjadi apabila individu mulai bersedia untuk belajar budaya

baru. Pada periode ini, individu mulai memahami berbagai perbedaan norma dan nilai-nilai antara budaya aslinya dan budaya baru yang saat ini dimasukinya. Ia mungkin mulai paham bagaimana cara menggunakan teknologi yang baru, telah mulai menemukan makanan yang lebih cocok dengan lidah dan perutnya, serta mengatasi iklim yang berbeda dll. Ia mulai menemukan arah untuk perilakunya, dan bisa memandang peristiwa-peristiwa di tempat barunya dengan rasa humor dan nyaman.

4) *Fit*/Integrasi

Periode berikutnya terjadi apabila individu mulai menyadari bahwa budaya barunya punya hal yang baik maupun hal yang buruk, dimana ia harus menyikapi dengan tepat. Pada masa ini akan terjadi proses integrasi dari hal-hal baru yang telah dipelajarinya dari budaya baru, dengan hal-hal lama yang selama ini dia miliki, sehingga muncul perasaan memiliki. Dalam fase ini memungkinkan munculnya definisi baru mengenai dirinya sendiri.

5) Fase Kejutan Kembali

Fase terakhir ini dapat muncul pada saat individu kembali ke negeri asalnya. Individu mungkin menemukan cara bahwa pandangannya terhadap banyak hal tidak lagi sama seperti dulu. Dan pada masa inipun membutuhkan penyesuaian kembali terhadap budayanya yang lama sebagaimana ia dulu memasuki budaya yang baru. Individu yang kembali ke negara asalnya dan mengalami *re-entry culture shock* yang tinggi akan menunjukkan adanya masalah dalam penyesuaian diri dan mengalami masalah rasa malu dibandingkan mereka yang mengalami *re-entry culture shock* yang rendah. Masing-masing fase bukan berarti selalu dijalani secara urut ke dalam fase berikutnya. Sangat mungkin bahwa individu yang telah

memasuki fase berikutnya masih kembali mengalami fase sebelumnya ketika dihadapkan pada persoalan baru dalam penyesuaian dirinya.

c. Dampak Negatif *Culture Shock*

Perubahan budaya bisa menyebabkan stres. Ketika orang-orang menghadapi budaya baru dan mengalami kejutan budaya, perubahan dan ketidak biasaan mempengaruhi penyesuaian dan pemikiran psikologis mereka sendiri dalam lingkungan budaya. Kebingungan psikologis dan ketidaknyamanan emosional ini biasanya menyebabkan sebagian besar tekanan psikologis (Eschbach et al, 2001).

Dampak negatif dari *culture shock* terhadap psikologi individual seringkali mencakup serangkaian gejala yang besar dan beragam. Meski tidak semua orang akan mengalami semua gejala, hampir semua orang akan mengalami beberapa bagian. Gejala utama dapat digambarkan sebagai depresi, kecemasan dan perasaan tidak berdaya (Mio, 1999). Jika depresi, kegelisahan dan perasaan tak berdaya menumpuk, tingkat dan tingkat disorientasi psikologis mungkin lebih dalam dan dalam sehingga orang mungkin mengalami kesulitan dalam memperhatikan pembelajaran budaya baru. Selain itu, disorientasi psikologis dapat mempengaruhi kemampuan orang untuk memecahkan masalah dan membuat keputusan. Hal ini dapat menyebabkan menurunnya motivasi untuk beradaptasi dengan kondisi baru. Yang terpenting adalah ketika orang gagal mengalahkan gejala *culture shock*, mereka cenderung menjadi musuh warga negara tuan rumah, yang dapat menyebabkan cacat hubungan interpersonal (Ferraro, 2006).

Oleh karena itu, tampak bahwa cara mengatasi tekanan psikologis yang disebabkan oleh *culture shock* seperti depresi, kegelisahan dan perasaan tidak berdaya sangatlah penting bagi orang-orang yang bersentuhan dengan budaya baru.

d. Faktor-faktor Penyebab *Culture Shock*

Perpindahan awal ekspatriet ke negara baru memungkinkan sekali seorang ekspatriet untuk terkena gejala *culture shock*, karena perbedaan budaya, bahasa dan kepribadian individu tersebut. Menurut Sims dan Schraeder (2004), faktor penyebab seorang ekspatriet dapat mengalami *culture shock* ada lima faktor utama, yaitu:

- 1) Pelatihan yang diterima ekspatriet: Faktor ini didapat oleh ekspatriet ketika ekspatriet baru datang di negara yang di tuju. Dalam masa ini, biasanya ekspatriet akan merasakan perbedaan budaya yang berbeda dengan budaya lamanya. Ekspatriet akan merasakan depresi atau mengalami tidak percaya diri dalam mengambil keputusan.
- 2) Faktor demografi: Perbedaan gender antara pria dan wanita dapat menjadi permasalahan dalam beberapa negara. Hal ini dapat mengakibatkan kesenjangan atau depresi bagi gender yang kurang dapat diterima.
- 3) Karakteristik kepribadian ekspatriet: Perbedaan budaya yang dialami oleh ekspatriet dapat membuat seorang ekspatriet depresi karena perbedaan kepribadian yang baru yang harus dia rubah dan rasa tidak nyaman atas pembaruan kepribadiannya.
- 4) Kegiatan dukungan organisasi: Dalam kasus ini terjadi pada ekspatriet yang tidak mendapatkan bantuan atau dukungan dari perusahaan yang mengirimnya. Misalnya dalam hal untuk mendapatkan training tentang *culture shock*.
- 5) Kompetensi teknis tenaga kerja ekspatriet: Dalam kasus ini ekspatriet yang berada di posisi top manajemen lebih dapat mengontrol faktor *culture shock*, karena pengalaman yang telah dimiliki membantu mereka dalam beradaptasi.

Faktor-faktor yang terjadi pada ekspatriet terhadap *culture shock* dapat di timbulkan dari awal kedatangan ekspatriet ke negara baru yang di tuju, hingga dapat merubah kepribadian dari ekspatriet tersebut menjadi seseorang yang berbeda dari awal mula kedatangannya. Kejadian ini dikarenakan psikologis seorang ekspatriet yang berbeda-beda antara satu individu dengan individu yang lain, yang akhirnya ekspatriet yang memiliki psikologi lemah dapat lebih susah untuk menanggulangi *culture shock*.

e. Cara Mengatasi *Cultur Shock*

Tujuan utama pelatihan interaksi lintas budaya adalah memudahkan para ekspatriet dalam proses penyesuaian terhadap lingkungan kerja yang baru ataupun di negara yang baru dengan mengurangi resiko terkena *culture shock*. Diantara berbagai gejala *culture shock* yang beragam dari perasaan tertekan hingga rasa panik dan kritis psikologi yang mendalam. Jika gejala-gejala ini tidak segera diatasi akan berdampak pada kehidupan sehari-hari, kegiatan dilingkungan kantor, kehidupan berumahtangga, dan stres yang mendalam akan semua hal di lingkungan sekitar. Hasil akhir dari komulasi permasalahan ini adalah, jika ekspatriet tidak dapat mengatasi *culture shock* dapat menyebabkan seorang ekspatriet menyerah untuk kembali ke negara asalnya (Waspodo dan Handaru, 2013:127).

Deresky dalam Waspodo dan Handaru (2013:127) menjelaskan beberapa teknik pelatihan untuk mengurangi serta mengatasi *culture shock*, yaitu:

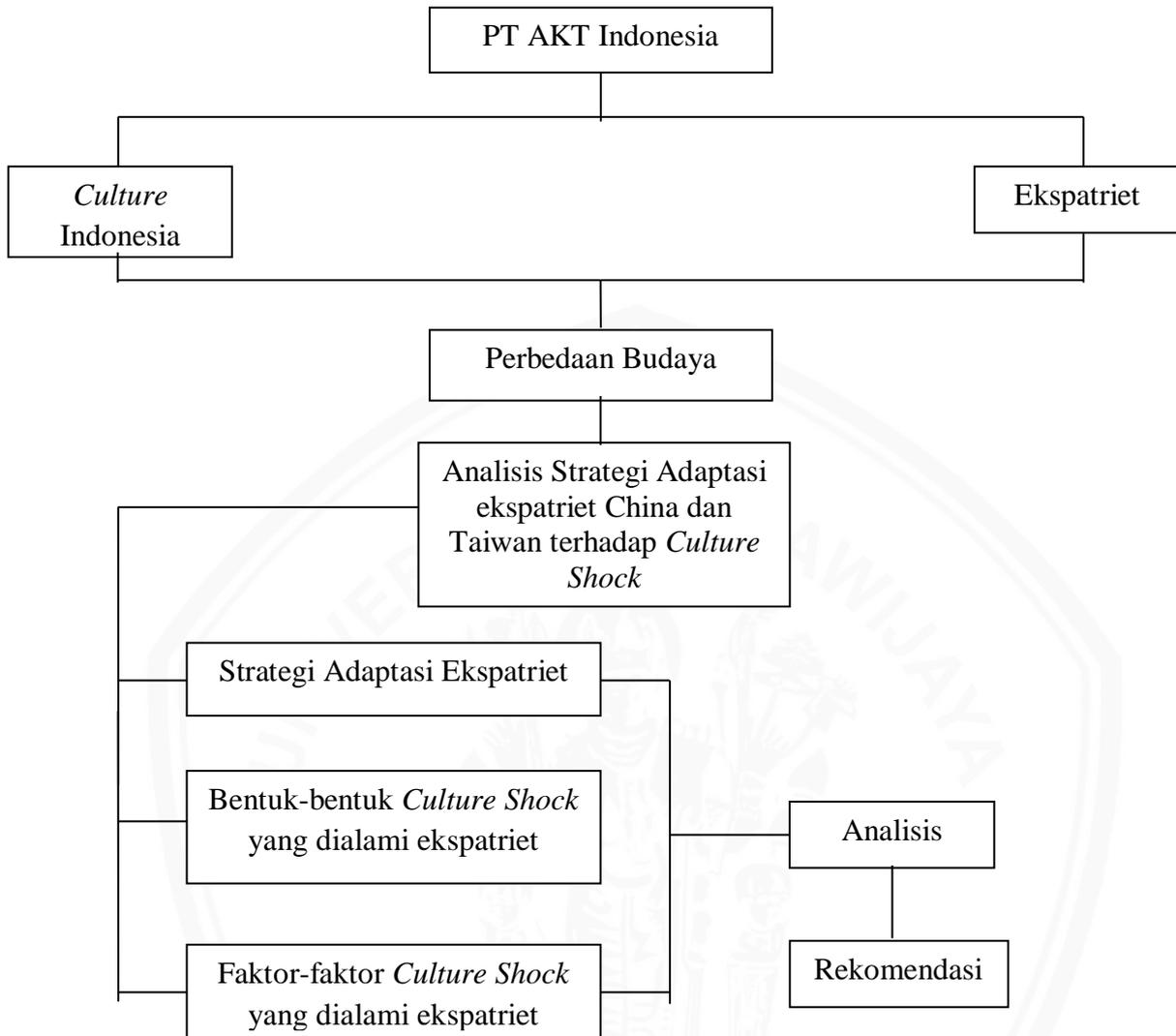
- 1) Studi kewilayahan (*area studies*), adalah pengenalan dasar tentang suatu negara yang dapat mencakup pembahasan tentang geografik, ekonomi, sosiopolitik, sejarah, serta perilaku bisnis lainnya.

- 2) Asimilato budaya (*culture assimilator*), adalah simulasi yang menempatkan manajer dalam suatu simulasi yang besar kemungkinan akan mereka hadapi di tempat tugas serta penjelasan tentang bagaimana mengatasinya.
- 3) Pelatihan bahasa (*language training*), adalah persiapan peningkatan kemampuan bahasa serta berbagi istilah non-formal yang akan sering dihadapi manajer dalam menjalankan tugasnya nanti.
- 4) Pengalaman lapangan (*field experiences*), adalah memberikan kesempatan berinteraksi dengan pelatih budaya asing secara langsung dengan suasana pelatihan yang nyaman.

Diantara beberapa teknik dalam mengatasi *culture shock* tersebut, ada cara lain yang dapat juga dilakukan untuk mengatasi *culture shock* dengan cara memberikan kesempatan kepada ekspatriet untuk tinggal bersama keluarga yang berasal dari negara asing tersebut. Perusahaan akan menanggung seluruh biaya untuk menempatkan para manajer beserta keluarganya pada satu keluarga asing guna untuk dapat lebih mudah beradaptasi lintas budaya dengan lebih praktis (Waspodo dan Handaru, 2013:128).

Oleh karena itu, sangat penting bagi ekspatriet mengenali gejala *culture shock* yang mereka terima agar dapat segera di atasi melalui beberapa teknik atau metode yang telah diberikan menurut para ahli ataupun juga dari perusahaan. Dengan segera mengatasi *culture shock* kemungkinan kembalinya ekspatriet ke negara asal akan semakin kecil dan ekspatriet dapat beradaptasi lintas budaya dengan mudah.

5. Kerangka Berfikir



Gambar 1 Kerangka Berfikir

Sumber: Diolah oleh Penulis (2017)

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, di mana pemilihan metode penelitian ini disesuaikan dengan permasalahan yang akan diteliti. Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara, serta dokumentasi. Wawancara secara mendalam serta dokumentasi dilakukan dengan tujuan untuk mengumpulkan data-data berupa informasi dari proses strategi adaptasi ekspatriat dalam menanggulangi *culture shock*.

Pada penelitian deskriptif, data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka. Semua data yang dikumpulkan berkemungkinan menjadi kunci terhadap apa yang sudah diteliti, sehingga laporan penelitian akan berisi kutipan-kutipan data untuk memberi gambaran penyajian laporan (Moleong, 2011:11). Menurut Moleong (2011:6) pendekatan kualitatif merupakan pendekatan yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain secara holistik (menyeluruh, tidak dapat dipisah-pisahkan) dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah, dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Metode penelitian ini digunakan karena fenomena yang diteliti sifatnya tidak pasti. Metode ini juga menyesuaikan dengan permasalahan yang akan diteliti.

Pemilihan metode yang tepat dan sesuai dengan pokok bahasan akan membantu untuk memperoleh data yang relevan dan tepat sesuai dengan permasalahan yang akan diteliti. Hasil penelitian dijelaskan dengan menyajikan kutipan-kutipan data yang diperoleh dari hasil pengumpulan data, kemudian dianalisa dan diinterpretasikan berdasarkan teori, lalu akan ditarik kesimpulan.

B. Fokus Penelitian

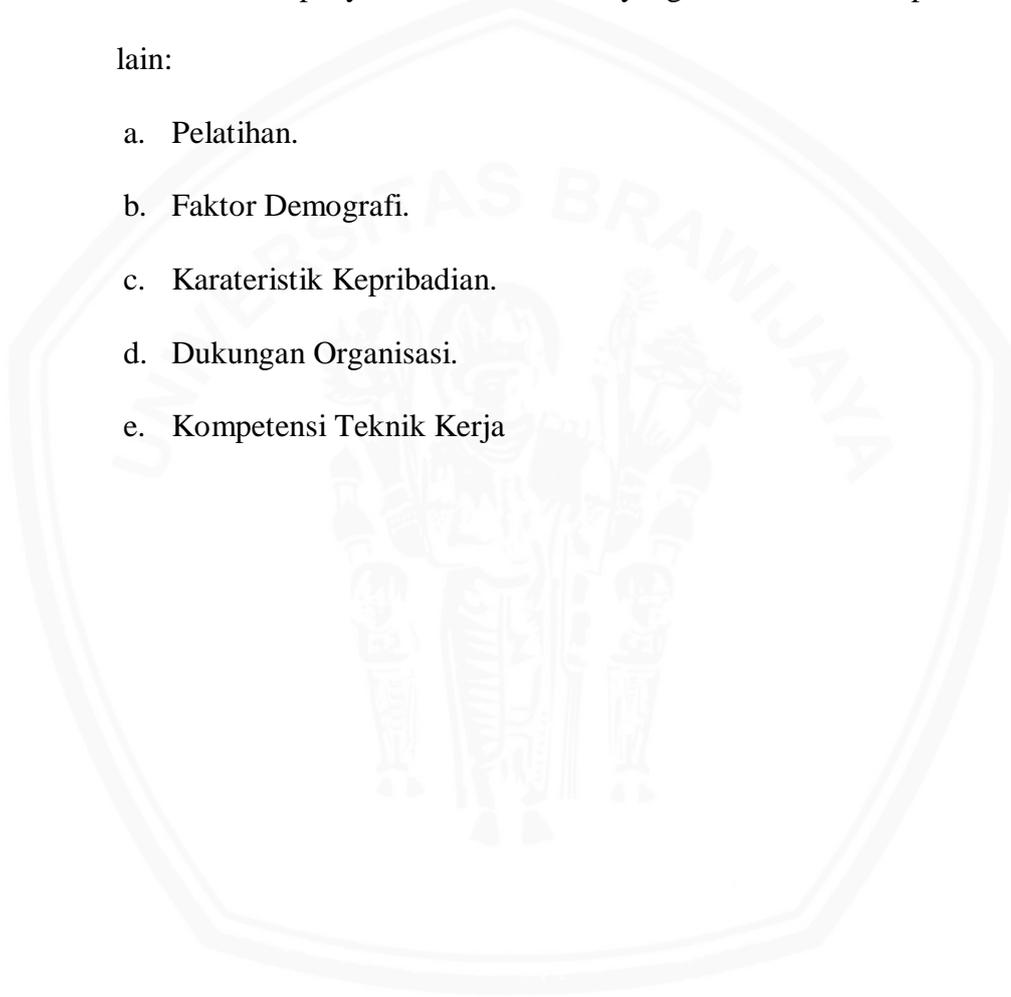
Fokus penelitian ini diarahkan pada pengkajian strategi adaptasi ekspatriet dalam menanggulangi *culture shock*. Fokus penelitian ditujukan agar penelitian dapat lebih terarah dan tidak menyimpang dari rumusan masalah yang telah ditetapkan strategi adaptasi ekspatriet dalam menanggulangi *culture shock*. Fokus penelitian ini yaitu:

1. Pemahaman startegi adaptasi lintas budaya dalam menghadapi *culture shock*.
 - a. Strategi Rencana
 - b. Strategi Pola
 - c. Strategi Posisi
 - d. Strategi Taktik
 - e. Strategi Prespektif
2. Mengidentifikasi bentuk-bentuk *culture shock* yang dialami ekspatriet antara lain:
 - a. *Role Stock*.
 - b. *language Shock*.

- c. *Culture Fatigue.*
- d. *Transition Shock*
- e. *Re Entry Shock*

3. Faktor-faktor penyebab *culture shock* yang dialami oleh ekspatriet antara lain:

- a. Pelatihan.
- b. Faktor Demografi.
- c. Karakteristik Kepribadian.
- d. Dukungan Organisasi.
- e. Kompetensi Teknik Kerja



C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat atau wilayah dilaksanakannya penelitian. Penelitian ini dilakukan di PT AKT Indonesia yang terletak di jalan Rembang Industri Raya No. 45, Pandean, Rembang, Pasuruan, Jawa Timur 67152. Alasan pemilihan lokasi penelitian dengan pertimbangan sebagai berikut:

1. Ketertarikan penulis untuk mengetahui pentingnya pemahaman proses adaptasi lintas budaya yang dilakukan oleh ekspatriet dalam mengatasi serangan *culture shock*.
2. *Culture shock* merupakan salah satu faktor penyebab gagalnya ekspatriet dalam beradaptasi dengan budaya di negara baru. Faktor penyebab ini yang membuat penulis tertarik untuk diteliti.
3. Strategi adaptasi lintas budaya ekspatriet untuk bertahan hidup di negara baru dengan budaya yang baru, sehingga menurut penulis hal ini sangat menarik untuk diteliti.

D. Sumber dan Jenis Data

Penelitian ini menggunakan jenis sumber data primer dan data skunder.

1. Data Primer

Data primer merupakan data utama dan kebutuhan mendasar dari penelitian ini. Data primer dapat diperoleh dari hasil wawancara dengan informan saat melakukan pengumpulan data. Menurut Purhantara (2010:79) data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari subjek penelitian, dalam hal ini peneliti memperoleh data atau informasi langsung dengan menggunakan instrumen penelitian yang telah ditetapkan.

Pada penelitian ini data primer digunakan untuk memperoleh data mengenai strategi adaptasi ekspatriet terhadap *culture shock*. Peneliti memperoleh data primer dari ekspatriet di PT AKT Indonesia Pasuruan, ekspatriet tersebut menjadi narasumber utama (*key informan*) dalam penelitian. Data primer juga diperoleh dari karyawan lokal yang berhubungan langsung dengan proses penerimaan kebutuhan ekspatriet dan memiliki pengetahuan serta informasi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan penelitian. Pemilihan sumber data ini, baik pemimpin ekspatriet maupun karyawan lokal, dipilih dengan menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu.

Data primer tersebut diperoleh dari:

- a. 5 Ekspatriet yang telah berada di Indonesia lebih dari 1 tahun.
- b. 2 Karyawan Lokal dari setiap tempat bekerjanya ekspatriet.

2. Data sekunder

Data sekunder merupakan data atau informasi yang diperoleh secara tidak langsung dari objek penelitian. Data sekunder dapat memberikan informasi yang dibutuhkan oleh peneliti yang berkaitan dengan topik penelitian. Peneliti memperoleh data sekunder dari buku-buku, artikel dan jurnal ilmiah, penelitian terdahulu serta data pendukung lain yang memiliki topik bahasan yang berkaitan dengan penelitian. Peneliti juga memperoleh data mengenai sejarah perusahaan, visi misi dan nilai inti perusahaan, produk perusahaan, serta struktur organisasi dari dokumen yang dimiliki.

E. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data (Sugiyono, 2013:62). Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Wawancara

Wawancara merupakan suatu cara mengumpulkan data atau informasi dengan cara berdialog langsung dengan subjek. Wawancara ini dilakukan antara peneliti dengan narasumber, baik para ekspatriet maupun karyawan lokal, untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan terkait judul penelitian. Penelitian ini menggunakan jenis wawancara semi terstruktur. Jenis wawancara ini termasuk dalam kategori wawancara mendalam (*in-depth interview*) dimana dalam pelaksanaannya lebih bebas. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan data yang lebih lengkap dan informasi yang lebih dalam.

b. Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah metode pengumpulan data yang digunakan untuk menelusuri data historis. Metode dokumentasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah dokumen, arsip dan data-data yang dimiliki perusahaan dan berbagai literatur untuk keperluan penelitian. Dokumen yang digunakan peneliti yaitu dokumen internal perusahaan berupa buku panduan perusahaan untuk memperoleh data mengenai visi

misi, nilai inti perusahaan, struktur organisasi dan juga dokumen eksternal yaitu buku literatur dan jurnal yang berkaitan dengan topik penelitian.

c. Triangulasi

Menurut Sugiyono (2013:83) triangulasi adalah metode pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai metode pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Sugiyono menjelaskan bahwa dengan triangulasi, maka sebenarnya peneliti mengumpulkan data yang sekaligus menguji kredibilitas data. Penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Pada triangulasi sumber, peneliti mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan metode yang sama yaitu melalui wawancara. Pada triangulasi teknik, peneliti menggunakan metode pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama. alasan menggunakan triangulasi teknik adalah untuk menguji kebenaran informasi dari hasil wawancara yang didapatkan, dengan hasil observasi dan dokumentasi yang peneliti lakukan. Metode triangulasi teknik dan triangulasi sumber digunakan untuk memperoleh data yang lebih konsisten, tuntas dan pasti.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian. Instrumen penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah:

1) Pedoman wawancara

Pedoman wawancara merupakan panduan pertanyaan yang akan diajukan kepada narasumber pada saat melakukan wawancara. Pedoman wawancara digunakan agar wawancara yang dilakukan tidak menyimpang dari tujuan penelitian. Pedoman ini disusun tidak hanya berdasarkan tujuan penelitian, tetapi juga berdasarkan teori yang berkaitan dengan masalah yang diteliti tentang gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriet.

2) Buku catatan

Buku catatan berfungsi untuk mencatat semua percakapan dengan narasumber pada saat melakukan pengumpulan data. Instrumen ini digunakan dengan tujuan agar peneliti dapat terhindar dari kesalahan terhadap apa yang sedang diamati dan didengar.

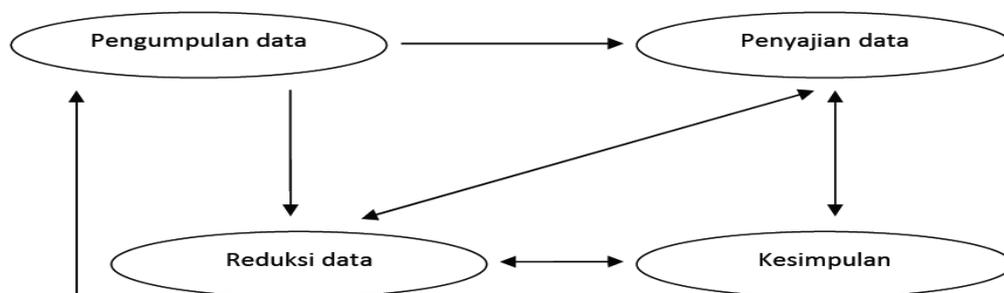
3) Peneliti

Peneliti sebagai instrumen utama dengan menggunakan panca indera untuk mengamati objek dalam penelitian kemudian mengolahnya sebagai hasil penelitian.

G. Metode Analisis

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data dengan mengorganisasikan, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih dan membuat kesimpulan data yang diperoleh melalui wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain Sugiyono (2013:89).

Peneliti melakukan analisa data dengan menggunakan teknik analisis yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2013:91) yang dikenal dengan sebutan *interactive model*. Komponen analisis Miles dan Huberman disajikan pada gambar 2.



Gambar 2 *Komponen dalam Analisis Data*

Sumber: Sugiono (2013:92)

Komponen analisis data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Reduksi Data

Data yang telah diperoleh dari lapangan dicatat, diuraikan secara rinci, dilakukan triangulasi, kemudian direduksi. Sugiyono (2013:92) berpendapat bahwa mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, kemudian dicari

tema dan pola yang muncul dari data yang diperoleh dari lapangan. Hasil wawancara di direduksi, dirangkum, dan dimasukkan dalam kategori fokus yang telah ditentukan mengenai strategi adaptasi ekspatriet terhadap *culture shock*, faktor yang mempengaruhi adaptasi lintas budaya, model penyesuaian lintas budaya, dan kendala yang dialami ekspatriet dalam menanggulangi *culture shock*. Data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas. Hal ini dilakukan untuk mengurangi tercampurnya informasi pembahasan yang lain, agar memudahkan peneliti dalam melakukan analisis.

2. Penyajian Data (*Display Data*)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya (Sugiyono, 2011:95). Pada tahap ini data yang diperoleh dari hasil wawancara disajikan dalam bentuk teks naratif untuk menjelaskan analisis strategi adaptasi ekspatriet terhadap *culture shock*. Data dianalisis dan ditinjau berdasarkan teori yang telah dijabarkan pada tinjauan pustaka yang diuraikan dengan beberapa indikator yang telah ditentukan.

3. Menarik Kesimpulan (*Verifying Conclusion*)

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2013:99) adalah penarikan kesimpulan. Pada tahap ini peneliti menarik kesimpulan berdasarkan analisis dan interpretasi data yang telah dilakukan. Peneliti menganalisis dan menginterpretasikan

strategi adaptasi ekspatriet dengan mengacu pada studi tentang adaptasi lintas budaya dan *culture shock*. Kesimpulan yang peneliti kemukakan didukung dengan bukti hasil wawancara yang konsisten, sehingga menghasilkan kesimpulan yang kredibel. Peneliti juga memberikan saran atas permasalahan yang ditemukan terkait analisis strategi ekspatriet terhadap *culture shock* di Indonesia.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Perusahaan

PT AKT Indonesia merupakan perusahaan yang memproduksi ukulele. Sejarah perusahaan ini berawal pada tanggal 9 April 1999 oleh sebuah perusahaan musik terkenal di Jepang yang bernama *Kikutani Music*, yang memproduksi gitar ukulele pertama bernama Mahalo. Nama Mahalo ini sendiri diambil dari bahasa Hawaii yang artinya Terimakasih, karena ide dan pembuatan gitar pertama berada di Hawaii. *Kikutani Music* kemudian bekerjasama dengan perusahaan China Co, Ltd untuk memasarkan gitar Ukulele Mahalo ke seluruh dunia pada tahun 2000. Kemudian pada tahun 2014 Mahalo ukulele membangun pabrik dengan luas sebesar 18.000 m² yang bernama PT AKT Indonesia.

PT AKT Indonesia berlokasi di jalan Rembang Industri Raya No. 45, Pandean, Rembang, Pasuruan, Jawa Timur 67152. Produk gitar ukulele Mahalo ini sudah di ekspor ke 78 negara. Perusahaan dilengkapi dengan berbagai sarana produksi berupa gedung perkantoran dan pabrik produksi dengan fasilitas yang menjangkau kelancaran proses karyawan bekerja. Fasilitas yang tersedia di pabrik, seperti mesin produksi, truk, dan lainnya tersedia dengan kondisi yang baik dan mencukupi. Kebersihan dan kesehatan karyawan pabrik pun selalu diperhatikan, dengan pembersihan pabrik secara rutin, kamar mandi yang memadai, dan juga fasilitas lainnya .

2. Visi, Misi dan Nilai Inti PT AKT Indonesia

a. Visi

Menjadi perusahaan ekspor gitar yang terkemuka dengan mengutamakan pelayanan dan memberikan kepuasan kepada pelanggan kami

b. Misi

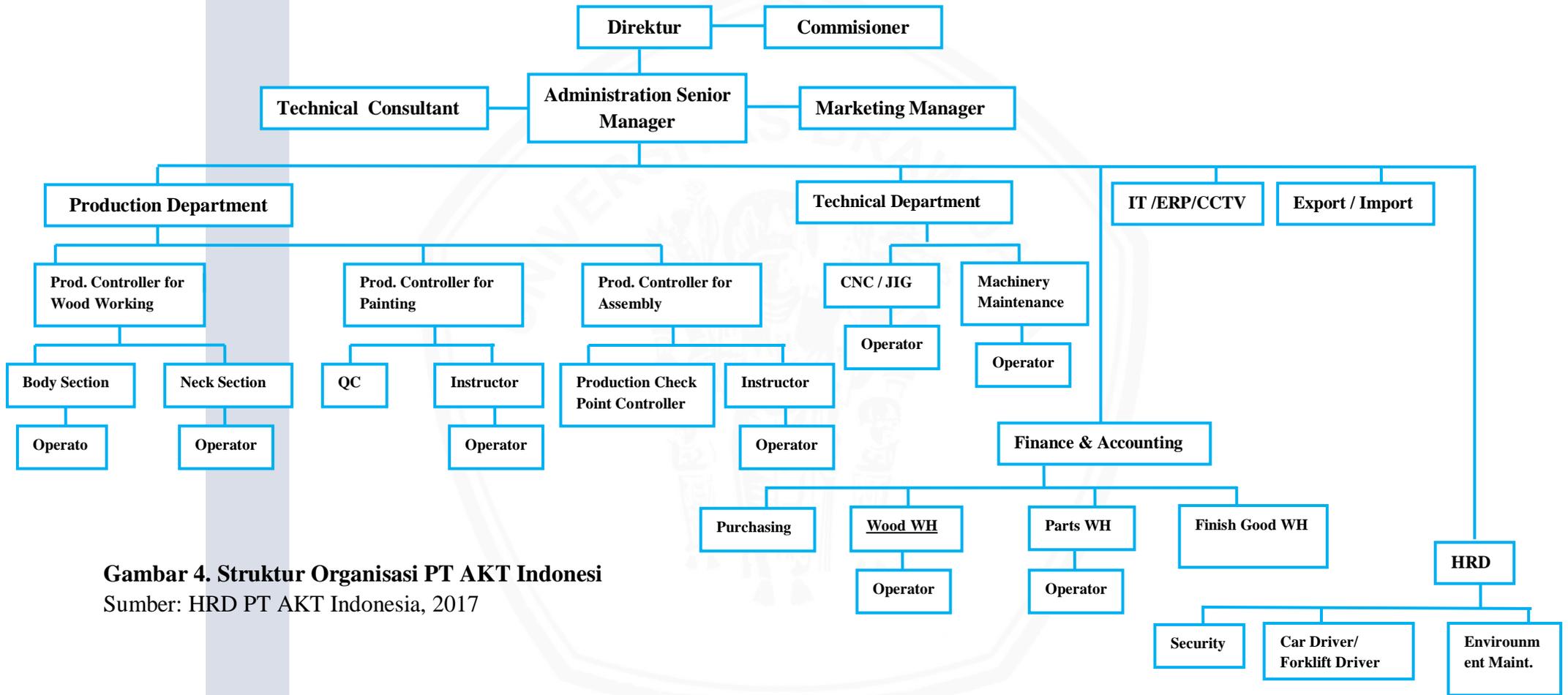
- 1) Mengutamakan kualitas gitar dan pelayanan prima sejalan dengan kebutuhan masyarakat.
- 2) Bakti kepada perusahaan, dengan mewujudkan keseimbangan kepentingan agar produktivitas dapat tercapai secara optimal demi kesinambungan perusahaan.
- 3) Bakti demi kesinambungan perusahaan, dengan memberdayakan potensi sumberdaya bagi keseimbangan dikanca, dunia permusikan di dunia.

c. Nilai Inti

Visi dan Misi bisnis kami akan dicapai dengan menitik beratkan pada nilai-nilai inti perusahaan berikut ini:

- 1) Meningkatkan kualitas proses produksi serta efisiensi waktu dari proses produksi hingga pengiriman produk.
- 2) Mempertahankan profesionalisme dalam lingkungan kerja, baik antar karyawan maupun dengan rekan bisnis.
- 3) Terus meningkatkan kerjasama seluruh anggota perusahaan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan.

3. Bagan Struktur Organisasi PT AKT Indonesia



Gambar 4. Struktur Organisasi PT AKT Indonesia

Sumber: HRD PT AKT Indonesia, 2017

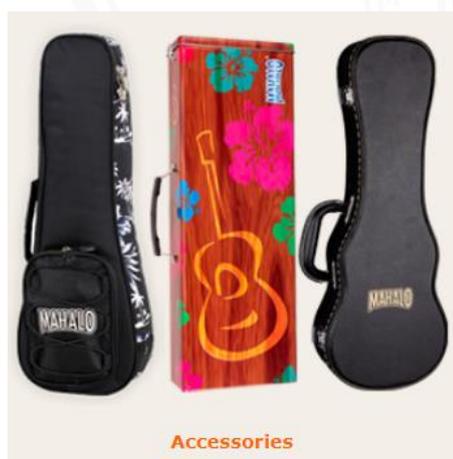
4. Logo Perusahaan



Gambar 5. Logo Perusahaan

Sumber: HRD PT AKT Indonesia, 2017

5. Produk Perusahaan



Gambar 6. Produk Perusahaan

Sumber: www.mahalo-ukulele.com, 2017

B. Penyajian Data

1. Hasil Wawancara Ekspatriet

Peneliti melakukan wawancara dengan narasumber utama, yaitu lima orang ekspatriet untuk memperoleh data terkait strategi adaptasi ekspatriet di PT AKT Indonesia Pasuruan. Berikut adalah hasil wawancara dengan para narasumber utama:

a. Narasumber Utama I

Nama : Tsai Chih Chieh
Asal negara : Taiwan
Jabatan : Komisioner PT AKT Indonesia
Mulai bekerja : Tahun 2012

1) Strategi Adaptasi Ekspatriet

a) Perbedaan budaya

"Indonesia memiliki budaya yang berbeda dengan Taiwan. Mayoritas agama di Indonesia adalah Muslim, sedangkan di Taiwan kami mayoritas cenderung menyembah Dewa. Prekonomian di Indonesia berbeda dengan negara Taiwan, dan banyak budaya di Indonesia yang saya juga ikut pelajari."

b) Cara menanggulangi perbedaan budaya

"Untuk menanggulangi perbedaan budaya saya mengontrol diri saya dengan rasa untuk bisa lebih menerima perbedaan budaya yang ada di Indonesia. Mengubah cara berfikir saya untuk bisa menyesuaikan dengan budaya baru"

c) Strategi adaptasi lintas budaya

"Dengan kecanggihan teknologi saat ini, saya sering menggunakan *hand phone* untuk membantu saya mencari tahu apapun yang saya bingungkan di tempat baru saya. Saya suka melihat pepohonan dan rerumputan, jadi saya sering melakukan jalan-jalan di pagi hari untuk menjernihkan pikiran saya. Dengan melakukan hal-hal yang saya gemari sudah cukup membuat saya merasa nyaman disini."

2) Bentuk *Culture Shock* yang Dialami Ekspatriet

"Selama 1 bulan berada di Indonesia, yang masih susah untuk saya atasi dalam beradaptasi adalah berkomunikasi dengan masyarakat lokal. Saya berkomunikasi dengan masyarakat sekitar ini menggunakan *Google Translate*. Lebih susah lagi berkomunikasi dengan orang yang lebih tua dan tidak mengerti akan teknologi, saya harus memanggil anak yang lebih muda dan mengerti tentang *Google Translate* dan maksud yang saya inginkan. Kemudian ketika masyarakat muslim berpuasa, saya mencari restoran yang buka untuk saya makan siang, tetapi ternyata masyarakat muslim sedang berpuasa. Saya membeli makanan atau barang di toko-toko klontong, dan mereka yang berjualan selalu memberi harga yang lebih mahal."

3) Faktor *Culture Shock* yang Dialami Ekspatriet

"Sebelum penugasan kerja saya ke Indonesia, saya tidak mendapatkan pelatihan terlebih dahulu. Semua yang saya ketahui hanya melalui internet saja. Walaupun saya bekerja di Indonesia sudah 3 tahun, tetapi saya masih belum bisa berkomunikasi menggunakan bahasa, hanya sedikit yang saya kuasai. Saya juga harus membuat lembaran baru untuk kepribadian saya agar dapat beradaptasi di Indonesia dan membuat pekerjaan saya tidak terganggu."

b. Narasumber Utama II

Nama : Tsai Chang Shou
Asal Negara : Taiwan
Jabatan : *Administration Senior Manager*
Mulai bekerja : Tahun 2012

1) Strategi Adaptasi Ekspatriet

a. Perbedaan budaya

"Ketika saya berada di Indonesia, saya mengamati sepertinya banyak anak yang saya rasa masih muda untuk memiliki anak, ternyata itu budaya di Indonesia yang menikahkan anak mereka di usia muda. Kemudian salam sapa budaya di Indonesia dengan berjabat tangan, dan juga berbedanya cara mengenang saudara yang sudah meninggal."

b. Cara menanggulangi perbedaan budaya

"Saat ada waktu senggang di kantor saya memanfaatkan dengan berkumpul dengan rekan-rekan lokal kantor yang dapat berbahasa Inggris agar saya belajar lebih banyak tentang negara Indonesia bahkan saat istirahat makan siang atau waktu perjalanan pulang saya terkadang berbincang dengan supir saya. Walaupun supir saya hanya mengerti sedikit tentang bahasa Inggris, namun saya dapat memahami maksud dia karena dia juga menggunakan gerakan tubuh."

c. Strategi adaptasi lintas budaya

"Bagi saya untuk membuat strategi beradaptasi di lingkungan ini, saya menyusun kekurangan yang ada di diri saya untuk dapat menyamakan diri saya dengan budaya yang baru."

2) Bentuk *Culture Shock* yang Dialami Ekspatriet

"Ketika saya berada di negara yang memiliki budaya yang berbeda dengan negara asal saya, yang paling saya bingungkan adalah bahasa di Indonesia. Karena menurut saya untuk mengerti bagaimana perbedaan budaya ini adalah dengan menguasai komunikasi. Saya pernah merasa lelah untuk bersosialisasi dengan masyarakat sekitar, karena mereka merasa asing dengan keberadaan ekspatriet seperti saya. ketika saya berjalan-jalan untuk berolahraga dan beristirahat terkadang ada orang-orang sekitar yang mengajak saya berkomunikasi, karena mereka kira saya adalah orang sekitar dengan muka saya yang tidak jauh berbeda dengan mereka. Dan ketika saya menjawab dan memberitahu bahwa saya bukan berasal dari Indonesia, mereka semakin tertarik untuk mengetahui dunia saya. "

3) Faktor *Culture Shock* yang Dialami Ekspatriet

"Saya tidak mendapatkan pelatihan dari perusahaan untuk beradaptasi atau tentang *culture shock*, saya belajar semuanya ketika saya sudah berada di Indonesia. Tetapi itu bukan menjadi halangan besar saya karena sebelumnya saya pernah bekerja di Amerika selama satu tahun, Jadi saya beradaptasi kembali dengan budaya yang berbeda di Indonesia dengan waktu beberapa bulan saja."

d. Narasumber Utama III

Nama : Chi Chang Tsai

Asal Negara : Taiwan

Jabatan : Direktur

Mulai Bekerja : Tahun 2012

1) Strategi Adaptasi Ekspatriet

a. Perbedaan budaya

"Awalnya saya berfikir budaya di Indonesia tidak jauh berbeda dengan negara asal saya Taiwan, tetapi ternyata ada beberapa perbedaan yang saya rasa perlu untuk saya pelajari untuk beradaptasi. Karena mungkin di daerah ini mayoritas masyarakatnya adalah muslim, sehingga tidak memungkinkan bagi saya untuk meminum alkohol di tempat terbuka atau umum."

b. Cara menanggulangi perbedaan budaya

"Berbagi cerita dengan teman-teman ekspatriet yang sudah bekerja di Indonesia sebelumnya, bertanya kepada mereka tentang hal-hal yang tidak saya mengerti atau permasalahan yang saya hadapi. Karena menurut saya bertanya kepada teman yang berpengalaman lebih terpecahya untuk dapat saya pelajari. Dengan begitu saya mempelajari banyak hal agar lebih percaya diri dalam mengambil keputusan baik di pekerjaan maupun cara saya beradaptasi dengan masyarakat. Dengan seiring waktu saya dapat mengerti dan menyesuaikan ritme pekerja lokal di kantor dan juga masyarakat sekitar tempat saya tinggal."

c. Strategi adaptasi lintas budaya

"Saya selalu berfikir kalau hewan saja dapat bermigrasi beribu-ribu kilometer dan mereka dapat hidup juga berkembang biak. Alasan itu selalu saya pegang dalam perjalanan saya dalam beradaptasi di Indonesia. Kalau hewan saja bisa hidup sampai berkembang biak, kenapa saya sebagai manusia tidak bisa yang mana kita jauh lebih pintar dalam beradaptasi. Jadi saya selalu berfikiran kalau saya tidak dapat beradaptasi, berarti saya kalah dengan hewan."

2) Bentuk *Culture Shock* yang Dialami Ekspatriet

"Hal yang saya pikir dan saya jaga adalah cara makan dan jenis makanan yang berbeda dengan selera saya. Saya selalu menyempatkan waktu untuk berbelanja di pagi hari, dan jika saya

masih mempunyai waktu saya memasak untuk diri saya sendiri. Selama satu bulan pertama di Indonesia saya hanya memakan bubur setiap hari, karena saya merasa tidak cocok dengan selera rasa orang Indonesia. Hal kedua adalah cara berdiskusi dan bernegosiasi dengan pemerintah di sini, yang dalam hal ini harus menggunakan cara tertentu dalam menghadapinya. Menyesuaikan cara kerja dengan pekerja lokal juga termasuk dalam hal yang harus saya pelajari perbedaannya."

3) Faktor *Culture Shock* yang Dialami Ekspatriet

"Sebelum saya berangkat bertugas di Indonesia saya tidak mendapatkan pelatihan dari perusahaan, saya belajar semuanya tentang Indonesia dan cara beradaptasi di sini menggunakan internet dan bertanya kepada teman yang sudah berpengalaman. Karena menurut saya bertanya kepada teman yang berpengalaman lebih terpecah untuk dapat saya pelajari. Dengan begitu saya mempelajari banyak hal untuk lebih percaya diri dalam mengambil keputusan baik di pekerjaan maupun cara saya beradaptasi dengan masyarakat."

d. Narasumber Utama IV

Nama : Zhang Siwen
Asal Negara : China
Jabatan : *Marketing Manager*
Mulai Bekerja : Tahun 2015

1) Strategi Adaptasi Ekspatriet

a. Perbedaan budaya

"Masyarakat Indonesia tidak terlalu suka berjalan kaki, untuk menuju tempat yang menurut saya jaraknya dekat mereka menggunakan kendaraan motor. Cara bekerja pemerintah Indonesia berbeda dengan China.

Cuaca di Indonesia lebih nyaman. Kepercayaan masyarakat sekitar kepada kami sangat tinggi."

b. Cara menanggulangi perbedaan budaya

"Selalu berfikir positif dan bahagia. Saya sering berkeliling kantor dengan jalan kaki untuk mengganti kebiasaan saya berjalan kaki dari rumah ke kantor dahulu."

c. Strategi adaptasi lintas budaya

"Ketika menonton TV saya sering melihat film yang berasal dari China, atau menonton berita yang berbahasa China. Kegiatan itu membuat saya merasa dirumah walaupun sebenarnya saya melakukan tugas kerja ke luar negeri."

2) Bentuk *Culture Shock* yang Dialami Ekspatriet

"Saya merasa resah dengan kinerja masyarakat sekitar yang menurut saya agak lamban, dan saya merasa tingkat keamanan di sini masih cenderung rendah."

3) Faktor *Culture Shock* yang Dialami Ekspatriet

"Untuk pelatihan sebelum berkerja di Indonesia saya tidak mendapat pelatihan sebelum berkeja di Indonesia. Jadi saya belajar beradaptasi sendiri dan bertanya kepada teman-teman sesama ekspatriet."

d. Narasumber Utama V

Nama : Qin Zhe

Asal Negara : China

Jabatan : *Technical Manager*

Mulai Bekerja : Tahun 2015

1) Strategi Adaptasi Ekspatriet

a. Perbedaan budaya

"Mayoritas agama di Indonesia adalah Islam dan itu berbeda dengan negara asal saya di China yang lebih banyak memeluk agama tradisional. Atau mungkin di Indonesia lebih seperti kepercayaan masyarakat dengan larangan masing-masing kebudayaan di setiap daerah. Di negara kami, kami selalu mengutamakan kerja, kerja dan kerja baru kemudian kami berdoa untuk kelancaran pekerjaan kami. nah ini berbeda dengan yang saya amati selama saya berada di sini. Masyarakat disini mereka tak lupa untuk berdoa tetapi untuk bekerja saya rasa kurang maksimal. Yang saya suka dari masyarakat lokal disini adalah jika mereka berbicara nada mereka halus."

b. Cara menanggulangi perbedaan budaya

"Saya tidak terlalu ambil pusing untuk memikirkan perbedaan yang ada. Karena prioritas saya adalah bekerja dan membuat hasil yang bagus."

c. Strategi adaptasi lintas budaya

"Saya percaya bahwa Tuhan itu ada, dan dari situ saya mulai membiasakan diri dengan segala perbedaan budaya yang ada disini. Tidak hanya mengenai agama saja tetapi untuk keseluruhan perbedaan budaya saya dapat mentoleransi."

2) Bentuk *Culture Shock* yang Dialami Ekspatriet

"Ritme bekerja masyarakat lokal berbeda dengan yang saya rasa. Membutuhkan beberapa bulan untuk saya menyesuaikan dengan cara bekerja mereka. Jika terlalu kelewat *deadline*, ya saya tegur."

3) Faktor *Culture Shock* yang Dialami Ekspatriet

"Saya tidak mendapatkan pelatihan sebelum saya bekerja di Indonesia, tetapi saya sering bertemu dengan teman-teman ekspatriet yang lain untuk menanyakan hal-hal yang saya tidak

mengerti. Saya menggunakan internet juga untuk membantu saya mencari tau apa yang saya butuhkan. Dalam beberapa bulan awal saya merasa kurang percaya diri dalam berinteraksi dengan masyarakat lokal, bahkan kepada sesama ekspatriet juga saya merasa malu dan kurang percaya diri."

2. Hasil Wawancara Karyawan Lokal

Peneliti melakukan wawancara dengan beberapa narasumber yang lain untuk membuktikan kebenaran informasi dari sumber sebelumnya sehingga dapat mencapai informasi yang konsisten terkait strategi adaptasi ekspatriet terhadap *culture shock*. Narasumber tersebut yaitu sepuluh orang karyawan lokal yang dimana satu ekspatriet akan di nilai oleh dua karyawan lokal. Berikut adalah hasil wawancara dengan para karyawan lokal di PT AKT Indonesia:

a. Narasumber I

Nama : Iin Muawanah

Jabatan : *Finance & Accounting Manager*

Mulai bekerja : Tahun 2014

1) Strategi Adaptasi Ekspatriet

"Saya mengenal Mr. Tsai sudah 3 tahun, kami cukup dekat jika dalam masalah pekerjaan, karena beliau sering menanyakan laporan keuangan dan *make sure* pengeluaran yang besar. Awal pertama kali yang mengajak berinteraksi waktu itu saya dahulu untuk berkenalan."

2) Bentuk *Culture Shock*

"Awal berkomunikasi dengan beliau saya merasa kesulitan, karena kami harus menggunakan *Google Translate*. Jadi kami cukup memakan waktu lama untuk berkomunikasi. Mr. Tsai termasuk orang yang

mau memahami kinerja kami, beliau mempunyai kinerja yang teratur, disiplin, dan terencana. Kami makan siang biasanya bersama, terkadang beliau menanyakan perbedaan budaya gitu, ya saya membantu menjelaskan sepengetahuan saya juga. Kalau ada kegiatan perusahaan beliau pernah mengikuti."

3) Faktor *Culture Shock*

"Kalau kinerja beliau ada juga beberapa karyawan yang tidak bisa mengikuti ritme beliau, mungkin karena beliau terbiasa bekerja di negaranya yang disiplinnya tinggi. Saya tidak mengerti itu kalau beliau pernah stres, mungkin pernah tapi itu pribadi mereka jadi saya kurang paham."

b. Narasumber II

Nama : Zaini Abdul Rokhim

Jabatan : *Wood Ware House*

Mulai bekerja : Tahun 2014

1) Strategi Adaptasi Ekspatriet

"Saya mengenal Mr. Tsai kurang lebih 3 tahun, kami dekatnya kalau masalah pekerjaan saja. Beliau yang menyapa dahulu, karena pertama saya datang sudah ada beliau."

2) Bentuk *Culture shock*

"Terkadang iya, karena saya tidak bisa bahasa beliau, jadi kalau ngobrol bahasanya campuran. Biasanya beliau menggunakan *Handphone* jika kesulitan berinteraksi dengan saya. Mr. Tsai orangnya baik, suka menyapa dan suka tersenyum, keinginan taunya tinggi dan orangnya *flexible*. Bisa pengertian juga dengan kami, kalau kami bekerjanya sudah dekat dengan *dealine* tapi belum bisa sampai target, Mr. Tsai mengingatkan kami jauh-jauh hari agar bisa sampai target."

3) Faktor *Culture Shock*

"Mr. Tsai kalau bekerja tidak mengenal lelah, pekerjaan menjadi prioritas dia. Saya tidak pernah tau beliau apa pernah mengalami stres atau tidak, karena itu menurut saya sudah jadi masalah pribadi dia ya."

c. Narasumber III

Nama : Fauzi Abidin
Jabatan : *Technical System*
Mulai Bekerja : Tahun 2014

1) Strategi Adaptasi Ekspatriet

"Sudah 3 tahun lebih saya mengenal Mr. Tsai Chang, kebetulan ruangan beliau di samping ruangan saya, jadi kami hampir setiap hari bertemu. Awal berinteraksi itu saya duluan, waktu itu saya memperkenalkan diri saya ke beliau kemudian kami juga biasanya beristirahat bersama. Kalau bercerita-cerita ada juga pas makan siang atau waktu senggang gitu, tapi tidak sering juga ya."

2) Bentuk *Culture Shock*

"interaksi dengan Mr. Tsai Chang lancar ya, karena beliau bisa juga menggunakan bahasa Inggris, terkadang menggunakan bahasa Indonesia tapi cuma satu dua kata saja karena beliau tidak begitu menguasai bahasa Indonesia. Awal beliau disini terlihat pemalu, mungkin masih menyesuaikan keadaan ya, jadi masih mempelajari budaya disini seperti apa. Kalau makan bersama gitu sama ekspatriet yang lain juga sering ya, trus suka sharing juga. Mr. Tsai orang yang profesional, beliau kalau waktu kerja benar-benar disiplin dan terampil, kami banyak belajar juga dari cara bekerja beliau. Kemudian kalau diluar jam kerja beliau suka memberi motivasi dan semangat, kadang memberi contoh juga budaya di negara beliau."

3) Faktor *Culture Shock*

"Mr. Tsai Chang sepengetahuan saya pernah bekerja di Amerika selama satu tahun, mungkin itu yang membuat cara bekerja Mr. Tsai Chang berbeda ya, bisa disiplin, ketat dan kadang bisa santai juga. Kadang juga beliau mengikuti acara di perusahaan, kalau tugasnya sudah beres. Saya kurang tau kalau masalah stres, palingan kalau sudah dekat deadline agak lebih keras orangnya."

d. Narasumber IV

Nama : Muhammad Supri Pratama

Jabatan : Supir Pribadi

Mulai Bekerja : Tahun 2015

1) Strategi Adaptasi Ekspatriet

"Sudah 2 tahun mengenal Mr. Tsai Chang, saya mengenal beliau cuma sebatas bawahannya saja sebagai supir. Kalau pulangny beliau tidak kecapekan, biasanya ngajak ngobrol-ngobrol tapi saya biasanya satu dua kata saja sambil memberikan gerakan. Pernah juga ditanyain tentang budaya di Indonesia sekitar sini, saya yang menjelaskannya susah, karena saya tidak bisa bahasa inggris dan bahasa Indonesia."

2) Bentuk *Culture Shock*

"Ya kami kalau berbincang menurut saya lucu ya, karena beliau menggunakan bahasa inggris dan saya kalau enggak ngerti cuma bilang *no* gitu trus kalau pas saya mengerti ya jawabnya pakai gerakan juga. Beliau orang yang baik, biasanya kalau ada makanan atau jajan saya juga di kasih. Disiplin kalau kerja, berangkatnya tidak boleh terlambat trus kalau waktu pulang selalu lebih dari jam yang ditentukan gitu. Kalau *meeting* diluar kantor saya juga antar atau beliau ada acara yang masih berhubungan sama kantor lah, itu saya yang antar juga."

3) Faktor *Culture shock*

"Saya tidak tau kalau masalah beliau pernah stres atau tidak, tapi mungkin beliau kalau lagi capek gitu pas saya antar pulang tertidur di mobil, nanti kalau sudah sampai saya baru bangunin."

e. Narasumber V

Nama : Heni Ikawidiawati

Jabatan : *HRD Manager*

Mulai Bekerja : Tahun 2014

1) Strategi Adaptasi Ekspatriet

"Saya mengenal Mr. Chi sudah sejak awal beliau bekerja disini. Kalau di urusan pekerjaan kami cukup dekat karena saya yang mengurus keperluan ekspatriet, mulai dari di kantor dan juga di tempat tinggal mereka. Sejauh ini yang saya tau Mr. Chi tidak ada masalah baik itu di kantor maupun di lingkungan warga tempat beliau tinggal. Awal berinteraksi waktu itu saya dahulu, karena beliau atasan saya, jadi saya dahulu yang berkenalan."

2) Bentuk *Culture Shock*

"Awal berinteraksi dengan Mr. Chi kesulitan, karena beliau tidak dapat menggunakan bahasa Inggris dan bahasa Indonesia. Butuh waktu sekitar satu tahun beliau belajar bahasa Inggris, setelah itu kami berbicara lebih lancar gitu. Kalau di pekerjaan Mr. Chi orangnya disiplin dan terampil, bekerjanya juga sesuai *dealine*. Mungkin kalau bercerita-cerita tentang perbedaan budaya ke teman-teman sesama ekspat ya, saya kurang tau masalah itu."

3) Faktor *Culture Shock*

"Dari pengamatan saya, beliau itu orangnya *fast learner* jadi tidak butuh waktu lama buat beliau agar dapat mengerti tentang budaya di Indonesia, khususnya

di Pasuruan ya. Kalau untuk stres saya tidak pernah tau, saya melihatnya biasa-biasa saja."

f. Narasumber VI

Nama : Muhammad Riza Fahmi
Jabatan : *Production Controller for Painting SPV*
Mulai Bekerja : Tahun 2014

1) Strategi Adaptasi Ekspatriet

"Saya mengenal beliau sudah tiga tahun lebih, kalau bertemu dengan beliau saya yang menyapa dan beliau membalasnya tersenyum. Tidak begitu dekat dengan Mr. Chi, kalau ada yang harus di laporkan baru saya menemui beliau."

2) Bentuk *Culture Shock*

"Setau saya beliau sekarang sudah lumayan bisa berkomunikasi menggunakan bahasa Inggris, ya walaupun masih belum lancar. Kalau waktu itu susah ya, kami menggunakan bantuan *Google Translate*. Kalau masalah pekerjaan orangnya disiplin tinggi dan kadang cerewet, tapi itu untuk kebaikan perusahaan dan kami semua, jadi tidak menjadi masalah menurut saya. Beliau jam kerjanya padat, banyak meeting juga di luar perusahaan sini. Saya kalau melihat itu kayak enggak mengenal capek, gesit kayak belut."

3) Faktor *Culture Shock*

"Sepengetahuan saya Mr. Chi itu orangnya lincah, saya kurang mengerti kalau masalah beliau pernah stres atau tidak."

g. Narasumber VII

Nama : Rahmatiani Meylisa
Jabatan : *Purchasing*

Mulai bekerja : Tahun 2015

1) Strategi Adaptasi Ekspatriet

"Sudah dua tahun kurang lebih mengenal Mr. Zhang, kami tidak dekat karena saya jarang berurusan secara langsung dengan beliau. Kalau awal berinteraksi waktu itu Mr. Zhang dahulu yang berkenalan."

2) Bentuk *Culture Shock*

"Awal beliau datang disini itu kami susah dalam berinteraksi dengan beliau, karena beliau hanya mengerti bahasa Taiwan tapi setelah itu sudah gampang berbincang dengan beliau karena sudah ada *translator*-nya itu. Mr. Zhang itu kalau bekerja menurut saya serius, disiplin dan totalitas, profesionalitasnya juga bagus. Apapun yang menyangkut pekerjaan itu nomor satu untuk di kerjakan, beliau saya lihat juga suka lembur pokoknya pekerjaan nomor satu. Kalau berbincang-bincang dengan beliau yang topiknya diluar pekerjaan saya enggak pernah, cuma kalau masalah pekerjaan saja. Beliau juga pernah saya lihat ikut di acara 17an lombanya itu jadi pembukaan aja, habis gitu lihat sebentar lalu pergi."

3) Faktor *Culture Shock*

"Tidak pernah tau ya kalau masalah stres atau tidak, karena beliau atasan saya, saya juga enggak berani mau nanya. Saya hanya berkomunikasi masalah pekerjaan saja. Sebatas itu yang saya tau."

h. Narasumber VIII

Nama : Adam Fauriza

Jabatan : *Export Import Manager*

Mulai Bekerja : Tahun 2014

1) Strategi Adaptasi Ekspatriet

"Sudah tiga tahun lebih mengenal Mr. Zhang, kedekatan kami cuma sebatas bawahan dan atasan saja, ya cuma masalah pekerjaan gitu saja. Kalau awal perkenalan ya beliau dulu yang memperkenalkan

kemudian setelahnya saya yang ke beliau untuk perkenalan karena menyangkut pekerjaan juga."

2) Bentuk *Culture Shock*

"Kesulitan iya, karena Mr. Zhang tidak bisa berbahasa Inggris dan bahasa Indonesia kalau tidak ada *translator*-nya. Beliau orangnya tegas, disiplin, kalau *deadline* dan target harus benar-benar terpenuhi. Mungkin karena memang terbiasa dengan kinerja beliau di China ya, jadi kami juga di biasakan seperti itu juga."

3) Faktor *Culture Shock*

"Mr. Zhang itu kalo saya lihat kayak selalu serius gitu, tegas juga jadi saya kalau lihat kadang ikut serius juga. Perwakannya tegas jadi rekan-rekan disini kalau sama beliau patuh. Saya tidak tau beliau pernah mengalami stres atau tidak ya, karena saya cuma tau mengenai pekerjaan saja dengan beliau."

i. Narasumber IX

Nama : Suryaji Madjid
Jabatan : *Machinery Maintenance SPV*
Mulai Bekerja : Tahun 2014

1) Strategi Adaptasi Ekspatriet

"Beliau atasan saya langsung, jadi cukup dekat kalau masalah pekerjaan. Saya mengenal Mr. Qin dari awal beliau bekerja disini sampai sekarang, kurang lebih dua tahun. Awal beliau datang disini mungkin membutuhkan waktu untuk beradaptasi ya, karena saya perhatikan waktu awal itu pernah mengadakan rapat internal kami pas waktu sholat jum'at, tapi kemudian kami memberi tau kalau itu waktu kami umat muslim sembahyang beliau memberikan pengertian dan mengganti jam rapat."

2) Bentuk *Culture Shock*

"Kalau berinteraksi dengan Mr. Qin saya tidak kesulitan karena beliau bisa berbahasa Inggris walaupun tidak lancar, tapi interaksi antara kami berdua lancar. Beliau awal pertama itu banyak menanyakan kepada saya seperti budaya disini, lalu cara kerja masyarakat sekitar. Ada tanya tentang agama, tentang budaya juga tapi saya menjawabnya hanya sepengetahuan saya saja. Pertanyaannya mayoritas bertanya tentang hal umum ya, jadi saya menjelaskannya juga tidak susah-susah. Semakin kemari Mr. Qin saya rasa sudah bisa beradaptasi dengan budaya dan masyarakatnya. Pernah waktu itu beliau menanyakan kenapa kami sering sembahyang, saya menjelaskan juga kalau itu memang peraturan di masyarakat yang beragama muslim."

3) Faktor *Culture Shock*

"Sepengetahuan saya sih tidak pernah ya, tapi tidak tau lagi kalau beliau mungkin pernah. Hanya saja kalau ada masalah atau aturan yang beliau tidak tau, beliau menanyakan dan sering juga bertanya ke teman-teman sesama ekspatriatnya. Kinerja beliau sangat bagus, ritmenya cepat gitu jadi kami awalnya kewalahan mengikuti cara bekerja beliau, tapi makin lama beliau juga mengimbangi kinerja kami."

j. Narasumber X

Nama : Nur Saikhu
Jabatan : CNC/JIG Engine SPV
Mulai Bekerja : Tahun 2014

1) Strategi Adaptasi Ekspatriat

"Saya mengenal beliau sudah dua tahun lebih sepertinya, kalau kedekatan kami, cukup dekat karena beliau atasan saya langsung. Interaksi awal itu beliau, karena beliau memperkenalkan dulu gitu, kemudian saya dan teman-teman yang lain."

2) Bentuk *Culture Shock*

"Kalau berinteraksi ya tidak terlalu kesulitan, karena saya faham bahasa inggrisnya sedikit tapi saya faham apa yang beliau katakan, saya menanggapinya yang terbata-bata. Beliau dalam bekerja sangat disiplin ya, awal pertama beliau datang itu kami sempat keteteran, mungkin karena beliau masih terbiasa dengan kinerja di China. Menurut saya beliau itu kalo bekerja harus cepat-cepat selesai, sedangkan kami ada yang tidak bisa mengikuti ritme beliau. Perbedaan budaya iya beliau biasanya tanya juga, tapi tidak yang sering begitu. Tidak sedikit-dikit tanya gitu. Kalau saya paham, saya jelaskan dan saya beritau juga contoh-contohnya."

3) Faktor *Cultur Shock*

"Beliau itu biasanya menyamakan pengalaman beliau yang di China dengan di Indonesia, jadi ada beberapa *case* yang biasanya kami harus di diskusikan dahulu karena berbeda keadaannya. Kalau masalah stres, saya kurang tau ya. Karena menurut saya beliau sudah nyaman-nyaman saja dengan budaya dan kami disini, tapi itu menurut pengamatan saya."

3. Kesimpulan Hasil Wawancara

Hasil wawancara peneliti dengan lima orang ekspatriet dan sepuluh orang karyawan lokal menunjukkan bahwa perilaku adaptasi dan bentuk *culture shock* yang dialami ekspatriet terlihat seperti apa yang ekspatriet lakukan di dalam lingkungan perusahaan. Berikut disajikan kesimpulan hasil wawancara:

a. Strategi Adaptasi Ekspatriet

1) Perbedaan Budaya

Dari lima pernyataan ekspatriet terkait dengan perbedaan budaya yang mereka alami menunjukkan bahwa ekspatriet

memerlukan bantuan karyawan lokal untuk mencari tau perbedaan budaya yang mereka hadapi. Hal tersebut didukung oleh pernyataan karyawan lokal yang di tanyai tentang seperti apa budaya yang ada di Indonesia. Perbedaan agama dan bahasa adalah perbedaan budaya yang paling jelas dirasakan oleh ekspatriet. Mayoritas karyawan beragama Muslim yang mana mempunyai banyak ritual beribadah membuat ekspatriet menanyakan dan mempelajari kebiasaan karyawan ketika beribadah, agar ekspatriet tidak mencari ketika karyawan pergi untuk beribadah, dan dapat menyesuaikan jadwal rapat mereka agar tidak terbentur dengan waktu beribadah karyawan yang beragama Muslim. Seperti yang di katakan oleh Mr. Tsai bahwa masyarakat Taiwan mayoritas menyembah Dewa dan seperti yang dikatan oleh Mr. Qin masyarakat di Negara China mengutamakan bekerja kemudian baru berdoa untuk kelancaran pekerjaan mereka. Hal ini adalah perbedaan tentang pemahaman agama menurut mereka, dimana Mr. Tsai dan Mr. Qin terbiasa untuk mengutamakan bekerja terlebih dahulu kemudian mereka berdoa, dan berbeda ketika mereka bekerja di Indonesia dimana karyawan mereka lebih mengutamakan berdoa terlebih dahulu baru bekerja. Kemudian tentang perbedaan bahasa yang dirasakan oleh ekspatriet, yang mana dalam hal ini karyawan lokal memberikan

pernyataan bagaimana kesulitannya ekspatriet dalam berinteraksi ketika mereka baru bekerja di PT AKT Indonesia Pasuruan.

Cara pengamatan ekspatriet akan perbedaan budaya disekitarnya tidak hanya mereka amati di lingkungan kerja saja, tetapi di lingkungan sekitar tempat mereka tinggal. Hal ini seperti budaya yang di amati oleh Mr. Tsai Chang tentang banyaknya anak dibawah umur sudah berumah tangga di sekitar daerah tempatnya tinggal. Sedangkan Mr. Zhang merasa dia mendapatkan kepercayaan yang tinggi dari masyarakat sekitarnya. Dimana dalam hal ini Mr. Zhang merasa masyarakat sekitar terlalu percaya terhadap dirinya meskipun mereka belum tau hal yang di contohkannya itu benar atau salah. Contoh pengamatan yang di berikan oleh Mr. Tsai Chang dan Mr. Zhang ini adalah salah satu bentuk kepekaan ekspatriet terhadap perbedaan budaya mereka yang mereka hadapi.

2) Cara Menanggulangi Perbedaan Budaya

Kelima ekspatriet memiliki cara tersendiri dalam menanggulangi perbedaan budaya yang mereka hadapi. Cara yang digunakan ekspatriet dalam menanggulangi perbedaan budaya mereka adalah dengan mengerti apa saja bentuk perbedaan budaya yang mereka hadapi. Dengan mengerti perbedaan budaya yang mereka hadapi, para ekspatriet juga membutuhkan bantuan

masyarakat lokal baik itu dari karyawan kantor maupun warga disekitar rumahnya agar ekspatriet dapat mempelajari budaya baru di lingkungan mereka. Seperti Mr. Tsai, Mr. Zhang, dan Mr. Qin mereka merubah cara berfikir mereka agar selalu berfikir positif supaya perbedaan budaya yang mereka rasakan dapat mereka rubah dengan hal-hal yang positif. Begitu juga dengan Mr. Tsai Chang yang melibatkan masyarakat lokal dengan bertanya kepada mereka tentang budaya yang ada disekitarnya agar dapat dia pelajari. Hal tersebut diperkuat oleh bapak Supri selaku supir pribadi Mr. Zhang yang mengatakan bahwa, Mr. Zhang biasanya mengajak ngobrol pak Supri ketika didalam mobil.

Mr. Tsai dan Mr. Chi menggunakan bantuan *Google Translate* untuk berkomunikasi dengan karyawan lokal. Ibu Iin dan pak Zaini menambahkan kalau awal berinteraksi dengan Mr. Tsai mereka menggunakan *hand phone* dan *Google Translate* untuk membantu mereka berinteraksi. Pak Riza menambahkan ketika awal berinteraksi dengan Mr. Chi juga menggunakan *Google Translate*. Penggunaan *hand phone* dan *Google Translate* ini adalah cara ekspatriet untuk menanggulangi perbedaan bahasa yang mereka alami, agar mereka dapat berkomunikasi dengan karyawan lokal.

3) Strategi Adaptasi Lintas Budaya

Berdasarkan hasil wawancara dengan ekspatriet dan karyawan lokal, menunjukkan bahwa pemahaman ekspatriet terhadap perbedaan budaya dan cara menanggulangi perbedaan budaya mereka berjalan dengan baik, sehingga para ekspatriet dapat menyusun strategi adaptasi lintas budaya agar mereka dapat menyesuaikan dengan budaya lokal, dan membuat para ekspatriet nyaman dengan budaya baru. Hal ini sangat penting bagi ekspatriet untuk membuat dirinya mau menyesuaikan budaya baru dan juga membuat dirinya nyaman, karena keberhasilan seorang ekspatriet untuk bertahan dalam menghadapi perbedaan budaya adalah dengan menyusun langkah-langkah atau strategi dalam beradaptasi.

Keterbatasan ekspatriet dalam berkomunikasi menggunakan bahasa Indonesia tidak membuat dirinya berhenti untuk mencari tau tentang sesuatu hal yang tidak dimengerti, Mr. Tsai menggunakan *hand phone*-nya untuk mencari tau hal apapun yang tidak dia mengerti. Menonton tayangan televisi yang berbahasa China adalah cara Mr. Zhang membuat dirinya nyaman dan merasa seperti dirumah. Merubah pola pikir mereka dengan menyusun kekurangan dan mentoleransi perbedaan yang ada termasuk dalam strategi adaptasi yang dilakukan oleh Mr. Tsai Chang, Mr. Chi, dan Mr. Qin. Semua strategi adaptasi yang di

gunakan oleh ekspatriet ini adalah cara ekspatriet dalam beradaptasi. Tidak hanya itu saja, ketika para ekspatriet baru datang atau memulai kerja di PT AKT Indonesia mereka mau untuk menyapa karyawan lokal terlebih dahulu. Dimana dalam hal ini berarti ekspatriet mentoleransi dirinya agar dapat berinteraksi dengan karyawan lokal.

b. Bentuk *Culture Shock* yang Dialami Ekspatriet

Secara umum bentuk *culture shock* yang dialami oleh ekspatriet dikarenakan oleh perilaku atau kebiasaan yang dilakukan ekspatriet sebelum berada di negara barunya. Perbedaan antara budaya lama dengan budaya baru yang mereka hadapi membutuhkan waktu untuk para ekspatriet beradaptasi dan mengerti akan budaya baru mereka. Dalam masa pemahaman ekspatriet tentang budaya baru mereka, terdapat perbedaan yang dirasakan oleh ekspatriet sehingga membutuhkan waktu lebih lama untuk memahami dan beradaptasi dalam mengatasi perbedaan tersebut.

Mr. Tsai merasakan dirinya belum bisa berkomunikasi dengan masyarakat sekitar dikarenakan kemampuannya dalam berbahasa Indonesia yang masih belum bisa dikuasai. Hal ini dibenarkan dengan pernyataan ibu Iin dan pak Zaini yang mengatakan bahwa awal komunikasi dengan Mr. Tsai hanya menggunakan bantuan *Google Translate*, dikarenakan ibu Iin dan

pak Zaini tidak dapat mengerti bahasa Taiwan. Tidak hanya dirasakan di lingkungan kantor saja, tetapi Mr. Tsai juga mengalami *culture shock* di lingkungan dia tinggal. Paradigma masyarakat sekitar tentang orang asing yang tinggal atau bekerja di Indonesia mempunyai banyak uang, padahal hal itu tidak terjadi pada semua ekspatriat, sehingga ketika mereka menemui ekspatriat yang membeli barang atau kebutuhan di toko klontong, penjualnya memberikan harga yang lebih mahal.

Masih asingnya masyarakat sekitar dengan keberadaan ekspatriat juga dirasakan oleh Mr. Tsai Chang, dimana dia merasa lelah untuk bersosialisasi dengan masyarakat sekitar, karena seringkali Mr. Tsai Chang ditanyai dengan berbagai pertanyaan tentang kebiasaan yang dilakukannya. Pak Fauzi memberikan pernyataan bahwa perilaku Mr. Tsai Chang yang memang suka memberikan motivasi dan semangat kepada karyawan, Hal ini menjelaskan pribadi Mr. Tsai Chang yang dapat beradaptasi dan menyesuaikan dengan lingkungan sekitar tetapi dapat juga mengalami kelelahan karena terlalu sering dilakukan.

Berbeda dengan yang dirasakan oleh Mr. Chi, Mr. Zhang, dan Mr. Qin. Mereka harus menghadapi perbedaan budaya bekerja masyarakat lokal yang dirasa lamban dalam bekerja. Pak Riza mengatakan Mr. Chi mempunyai jadwal kerja yang padat, sehingga pak Riza menilai cara bekerja Mr. Chi yang tidak mengenal lelah.

Ibu Lisa selaku narasumber dari Mr. Zhang mengatakan bahwa cara bekerja Mr. Zhang serius, disiplin, dan totalitas. Begitu juga dengan pak Saikhu yang mengatakan cara bekerja Mr. Qin masih terbawa dengan kebiasaannya di China, mengerjakan tugas yang harus cepat selesai dan tidak mempunya karyawan lokal mengikuti ritme Mr. Qin. Bentuk *culture shock* yang dialami ekspatriet dalam menyesuaikan cara bekerja masyarakat lokal dengan kebiasaan lamanya ini adalah hal yang dirasa ekspatriet membutuhkan waktu lebih lama untuk menyesuaikan dan beradaptasi

c. Faktor Culture Shock yang Dialami Ekspatriet

Sebelum keberangkatan ekspatriet menuju Indonesia untuk bekerja, para ekspatriet tidak mendapatkan pelatihan atau *training* tentang pengenalan budaya baru yang akan mereka hadapi. Bentuk adaptasi yang dilakukan oleh ekspatriet adalah inisiatif dari ekspatriet sendiri ketika mereka sudah berada di Indonesia. Para ekspatriet memanfaatkan kecanggihan teknologi untuk mencari tau hal-hal yang tidak mereka mengerti, mereka menggunakan internet agar mereka dapat mempelajari budaya di sekitarnya. Tidak hanya menggunakan internet saja, tetapi mereka juga bertanya kepada karyawan lokal tentang perbedaan budaya apa saja yang tidak mereka ketahui.

Faktor *culture shock* yang dialami ekspatriet ini juga membuat ekspatriet tidak faham dengan kondisi cara bekerja karyawan lokal, yang akhirnya membuat beberapa karyawan lokal

merasa kinerja ekspatriat yang terlalu cepat dan harus mendapatkan hasil yang bagus. Berbeda dengan Mr. Tsai Chang yang pernah bekerja selama satu tahun di Amerika, kemampuan beliau dalam memahami faktor *culture shock* dapat dia atasi dengan baik karena pengalamannya dalam beradaptasi dengan budaya baru sebelumnya kemudian dia terapkan kembali di Indonesia. Pak Adam menjelaskan bahwa cara bekerja Mr. Zhang yang tegas membuat para karyawan di divisinya patuh untuk mengikuto cara beliau bekerja. Hal ini adalah contoh faktor *culture shock* yang dapat memberikan dampak terhadap orang-orang di sekitarnya.

C. Analisis dan Interpretasi Data

Berdasarkan penyajian data hasil penelitian mengenai analisis strategi adaptasi eskpatriat terhadap *culture shock* di PT AKT Indonesia, peneliti akan menganalisis dan mengintrepretasikan data sebagai berikut:

a. Strategi Adaptasi Ekspatriet

Peneliti mengacu pada teori Mintzberg (1998:37) yang menjelaskan pengertian strategi ada lima definisi yaitu strategi sebagai rencana, strategi sebagai pola, strategi sebagai posisi, strategi sebagai taktik, dan terakhir strategi sebagai prespektif untuk meneliti dan menjelaskan hasil wawancara dengan ekspatriet.

1) Perbedaan budaya

Pada praktiknya para ekspatriet mengerti akan perbedaan budaya yang mereka hadapi. Pentingnya kesadaran akan memahami perbedaan budaya yang mereka hadapi dapat membuat para ekspatriet berfikir tentang nilai, keyakinan, bahasa dan norma yang mengatur perilaku masyarakat di sekitar mereka. Dengan seiring berjalannya waktu hal ini dapat mengubah cara pandang ekspatriet bahwa budaya mereka yang lama tidak mereka tinggalkan tetapi mereka menambah perilaku dan cara berfikir mereka dengan budaya yang baru. Seperti yang dikatakan oleh Wasposito dan Handaru (2013:44) para ekspatriet yang bekerja di berbagai negara di dunia perlu mengetahui bahwa mereka akan berhadapan dengan perbedaan-perbedaan perilaku, baik yang kecil maupun yang besar didalam sebuah kelompok ataupun organisasi.

Pemahaman ekspatriet akan perbedaan budaya mereka membuat perilaku dan cara pandang mereka mengikuti budaya baru yang mereka hadapi. Tidak hanya memahami saja tetapi para ekspatriet juga ikut belajar tentang budaya baru mereka dan bertanya kepada karyawan lokal tentang perbedaan-perbedaan budaya yang ada. Seperti Mr. Tsai, Mr. Qin, dan Mr. Chi berpendapat mengenai perbedaan budaya mayoritas agama di

Indonesia. Perbedaan budaya agama di Indonesia ini mereka pahami tanpa ada perasaan ingin mengganggu atau mencela, dan mereka hanya mengamati saja tanpa ada mengambil tindakan. Cara beradaptasi yang diambil juga mengikut sertakan karyawan lokal dalam membantu menyesuaikan perbudayaan budaya yang mereka hadapi. Berbeda dengan Mr. Tsai Mr. Qin, dan Mr. Chi, Mr. Zhang lebih mengamati tentang cuaca dan perilaku masyarakat di Indonesia. Sedangkan Mr. Tsai Chang lebih mengamati tentang perbedaan budaya daerah di Indonesia, dimana menurutnya perbedaan ini menjadi salah satu hal yang menarik untuk dia amati.

Semua hal perbedaan budaya yang telah ekspatriet amati, adalah langkah awal yang mereka lakukan untuk mengerti akan budaya lama mereka yang tidak lagi mereka gunakan selama di lingkungan yang baru tetapi mereka kombinasikan di lingkungan baru. Langkah awal ekspatriet ini untuk mengenal perbedaan budaya dan dapat membantu para ekspatriet dalam menanggulangi perbedaan budaya yang baru.

2) Cara menanggulangi perbedaan budaya

Dalam kasus ini ekspatriet dapat menanggulangi perbedaan budaya yang mereka hadapi. Pemahaman akan

perbedaan budaya baru yang mereka hadapi dapat membuat ekspatriet memiliki cara mereka sendiri untuk menanggulangnya seperti, Mr. Tsai yang mampu mengontrol diri dan mengubah cara berfikir untuk menerima perbedaan budaya baru. Mr. Tsai Chang memanfaatkan waktu senggangnya untuk berkumpul dengan rekan-rekan lokal di kantor untuk mempelajari budaya baru dan berbincang bersama supirnya ketika perjalanan pulang. Cara menanggulangi perbedaan budaya Mr. Chi hampir sama dengan cara Mr. Tsai Chang lakukan. Mr. Chi lebih sering berbagi cerita dengan rekan-rekan sesama ekspatriet untuk mengerti budaya baru yang dia hadapi, dengan cara berbagi cerita Mr. Chi dapat mempelajari dan faham akan budaya barunya. Berbeda dengan Mr. Zhang yang membuat dirinya untuk selalu berfikir positif dan bahagia agar perbedaan budaya yang dia rasakan tidak terlalu berat. Sedangkan Mr. Qin lebih memilih untuk tidak memikirkan perbedaan budaya yang ada karena menurut Mr. Qin prioritas utamanya adalah bekerja untuk mendapatkan prestasi yang baik.

Cara-cara yang dilakukan ekspatriet tersebut adalah cara agar para ekspatriet dapat beradaptasi dengan budaya baru dan masyarakat sekitarnya. Dengan menerima

budaya baru yang mereka pelajari membuat ekspatriet dapat merubah pola pikir mereka dengan menyesuaikan keadaan sekitar yang baru. Berkomunikasi dengan masyarakat sekitar atau masyarakat lokal membantu mereka untuk mendapatkan informasi budaya baru yang mereka tidak mengerti. Dengan begitu para ekspatriet dapat menanggulangi perbedaan budaya dengan cukup baik yang akhirnya mereka dapat menentukan strategi yang baik untuk para ekspatriet gunakan dalam beradaptasi dengan budaya di Indonesia.

3) Strategi adaptasi lintas budaya

Strategi merupakan suatu seni yang menggunakan kecakapan dan sumber daya untuk mencapai sasarnya melalui hubungan yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan (Salusu, 2006:101). Strategi direncanakan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan dalam dan diluar perusahaan. Artinya strategi menunjukan faktor-faktor mana yang harus mendapatkan perhatian utama dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Dalam praktiknya para ekspatriet tidak mendapatkan *training* dari perusahaan yang akhirnya membuat mereka mempunyai cara masing-masing untuk menerapkan strategi adaptasi lintas budaya tersendiri.

Langkah awal yang mereka pelajari adalah memahami perbedaan budaya yang mereka hadapi. Kepahaman mereka dalam mengamati perbedaan budaya baru sangat baik, karena para ekspatriet mampu menjelaskan perbedaan-perbedaan budaya lama mereka dengan budaya baru mereka dengan baik. Hal ini membantu para ekspatriet untuk dapat menanggulangi perbedaan budaya, yang akhirnya para ekspatriet dapat menentukan strategi adaptasi lintas budaya. Seperti yang dilakukan ke lima ekspatriet ini mereka menggunakan strategi sebagai prespektif. Strategi sebagai prespektif adalah menggunakan strategi berdasarkan teori yang ada ataupun menggunakan naluri alami dari isi kepala atau cara berfikir maupun ideologis. Mr. Tsai menggunakan strategi beradaptasi dengan melakukan kegiatan yang dia sukai seperti hobi-hobi yang dia salurkan dalam kegiatannya. Mr. Tsai Chang memahami kekurangan yang ada pada dirinya agar dia dapat beradaptasi dengan budaya barunya. Mr. Chi menggunakan teori kehidupan migrasi hewan untuk dapat beradaptasi dengan lingkungan barunya. Mr. Zhang melakukan kegiatan-kegiatan di budaya lamanya, seperti menonton film yang menggunakan bahasa China agar dia dapat merasa seperti dirumahnya. Mr. Qin

menggunakan naluri alami agar dia dapat berfikir seperti masyarakat sekitarnya.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan para ekspatriet tidak mendapatkan pelatihan sebelum keberangkatan mereka dan mereka juga tidak pernah berkunjung ke Indonesia sebelumnya, semua hal yang mereka lakukan hanya atas dasar naluri mereka sendiri. Hal ini dilakukan seperti teori tentang strategi sebagai prespektif, yang artinya menggunakan startegi bedasarkan teori yang ada ataupun menggunakan naluri alami dari isi kepala atau cara berfikir maupun ideologis.

a. Bentuk *Culture Shock* yang Dialami Ekspatriet

Peneliti mengacu pada teori Reisinger dalam Kusherdana (2011:75) yang menjelaskan lima jenis gegar budaya atau *culture shock* yaitu kejutan peran (*role shock*), kejutan bahasa (*language shock*), kelelahan budaya (*culture fatigue*), kejutan transisi (*transition shock*) dan yang terakhir kejutan kedua kali (*re-entry shock*) untuk menganalisis bentuk *culture shock* yang dialami ekspatriet. Dalam penerapannya para ekspatriet mengalami tiga bentuk *culture shock* dari lima bentuk,

yaitu kejutan transisi (*transition shock*), kejutan bahasa (*language shock*) dan kelelahan budaya (*culture fatigue*).

Kelima ekspatriet ini mengalami kejutan transisi, yang dimana kejutan transisi ini disebabkan oleh penyesuaian diri ekspatriet dalam menghadapi budaya baru yang membutuhkan waktu lebih dari satu bulan penyesuaian. Kejutan transisi yang dialami ekspatriet ini membuat ekspatriet merasa tidak dapat menyesuaikan dirinya dengan budaya baru mereka, rasa untuk tidak akan merubah budaya lamanya akhirnya dapat mereka atasi dengan seiring berjalannya waktu.

Mr. Zhang mengalami kejutan bahasa. Mr. Zhang membutuhkan waktu yang lebih lama untuk dapat berinteraksi dengan masyarakat sekitar dikarenakan pemahaman bahasa Indonesia Mr. Zhang yang sedikit. Mr. Tsai merasakan dirinya belum bisa berkomunikasi dengan masyarakat sekitar dikarenakan kemampuannya dalam berbahasa Indonesia yang masih belum bisa dikuasai. Hal ini dibenarkan dengan pernyataan ibu Iin dan pak Zaini yang mengatakan bahwa awal komunikasi dengan Mr. Tsai hanya menggunakan bantuan *Google Translate*, dikarenakan ibu Iin dan pak Zaini tidak dapat mengerti

bahasa Taiwan. Hal ini membuat adaptasi budaya barunya bermasalah.

Kelelahan budaya atau (*culture fatigue*) dialami oleh Mr, Tsai Chang dan Mr. Chi. Mr. Tsai chang mengalami kelelahan budaya karena terlalu seringnya dia diajak berinteraksi oleh masyarakat sekitar karena antusias masyarakat sekitar dengan ekspatriet dan Mr. Chi merasa kesulitan dalam menyesuaikan cara bekerja masyarakat lokal yang menurutnya terlalu lamban.

b. Faktor *Culture Shock* yang Dialami Ekspatriet

Faktor-faktor yang terjadi pada ekspatriet terhadap *culture shock* dapat di timbulkan dari awal kedatangan ekspatriet ke negara baru yang di tuju, hingga dapat merubah kepribadian dari ekspatriet tersebut menjadi seseorang yang berbeda dari awal mula kedatangannya. Kejadian ini dikarenakan psikologis seorang ekspatriet yang berbeda-beda antara satu individu dengan individu yang lain.

Peneliti menggunakan teori dari Sims dan Troy (2004) yang menjelaskan lima faktor penyebab seorang ekspatriet terkena *culture shock* yaitu pelatihan yang diterima ekspatriet, faktor demografi, karakteristik

kepribadian ekspatriet, kegiatan dukungan organisasi, kompetensi teknis tenaga kerja ekspatriet. Dalam penerapannya para ekspatriet mengalami faktor tidak mendapatkan pelatihan. Faktor tidak mendapatkan pelatihan sebelum keberangkatan ekspatriet ini membuat para ekspatriet hanya belajar mengenai budaya baru mereka menggunakan internet untuk mencari tau hal-hal yang tidak dimengerti di sekitarnya, berinteraksi dengan sesama ekspatriet yang lebih dahulu datang di Indonesia dan berinteraksi dengan masyarakat sekitar.

Mr. Qin mengalami faktor karakteristik kepribadian, karena pada masa adaptasi Mr. Qin merasa tidak percaya diri dalam berinteraksi dengan masyarakat lokal dan rekan sesama ekspatrietnya. Berbeda dengan Mr. Tsai Chang yang mengalami faktor kompetensi teknis tenaga kerja, pengalaman bekerja di Amerika membantunya dalam mengatasi *culture shock*. Bentuk-bentuk *culture shock* yang dialami ekspatriet dikarenakan faktor para ekspatriet tidak mendapatkan pelatihan sebelum penugasan bekerja di Indonesia. Hal ini dapat disimpulkan kalau pelatihan sebelum keberangkatan kerja ekspatriet itu sangat penting untuk di berikan agar ekspatriet dapat mempersiapkan diri dan mental mereka dalam menghadapi budaya yang baru.

Disamping itu para ekspatriet juga dapat mempersiapkan diri untuk mempelajari bahasa Indonesia.

Dalam praktiknya juga para narasumber karyawan lokal memberikan penjelasan bahwa mereka tidak mengetahui jika para ekspatriet pernah mengalami stres atau tidak. Hal ini menjelaskan bahwa bentuk *culture shock* yang dialami ekspatriet hanya dirasakan sendiri oleh para ekspatriet. Dampak yang diberikan ketika ekspatriet terkena *culture shock*, tidak begitu dirasakan oleh narasumber karyawan lokal. Bentuk *culture shock* yang dialami ekspatriet ini dapat disimpulkan bahwa faktor stres ekspatriet terhadap *culture shock* masih membuat ekspatriet dapat bekerja secara profesional dengan baik dan tidak ada berpengaruh ketika mereka bekerja.

Tentunya hal tersebut yang membuat terjadinya faktor *culture shock* yang dialami oleh ekspatriet adalah faktor pelatihan yang diterima ekspatriet dan dukungan organisasi. Ekspatriet merasakan perbedaan budaya yang berbeda dengan budaya lamanya, kemudian ekspatriet akan merasakan depresi atau mengalami tidak percaya diri dalam mengambil keputusan, dan tidak mendapatkan pelatihan sebelum mereka berangkat bekerja di Indonesia.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan peneliti mengenai gaya analisis strategi adaptasi ekspatriet terhadap *culture shock* pada PT AKT Indonesia Pasuruan, maka dapat disimpulkan:

1. Strategi adaptasi lintas budaya yang diterapkan oleh ekspatriet ini adalah strategi sebagai prespektif, dimana arti dari strategi ini menggunakan strategi berdasarkan naluri alami dari isi kepala atau cara berfikir maupun ideologis ekspatriet itu sendiri.
2. Bentuk *culture shock* yang dialami oleh ekspatriet adalah bentuk *culture shock*, kejutan transisi (*transition shock*) disebabkan oleh reaksi yang negative terhadap perubahan dan penyesuaiaan diri terhadap lingkungan budaya baru, sehingga individu tidak dapat melakukan interaksi secara efektif di dalam lingkungan yang baru, kejutan bahasa (*language shock*) disebabkan oleh masalah-masalah yang berhubungan dengan ketidakmampuan individu berbahasa asing sehingga tidak dapat melakukan komunikasi secara tepat, dan kelelahan budaya (*culture fatigue*) disebabkan oleh kelelahan pada individu yang berupaya menyesuaikan diri secara terus-menerus terhadap lingkungan budaya yang baru.

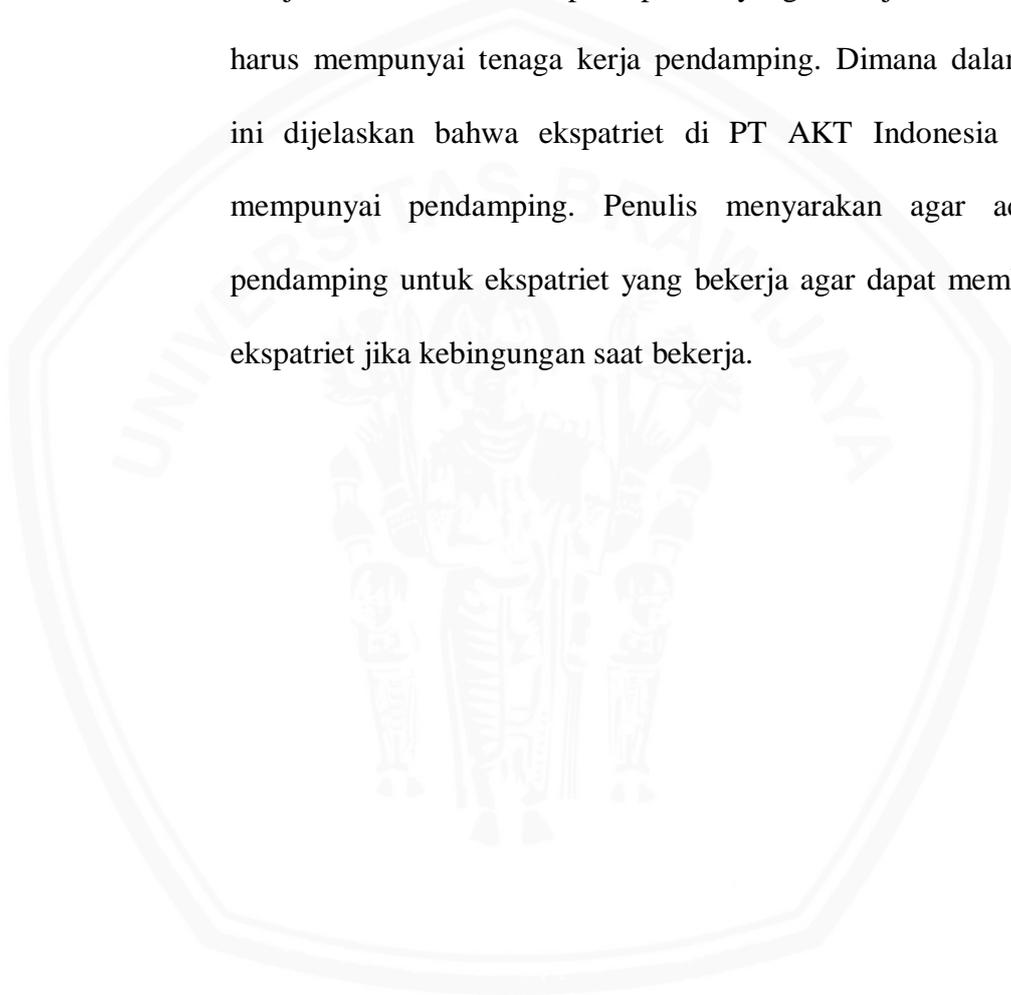
3. Faktor *culture shock* yang dialami oleh ekspatriet adalah karena ekspatriet tidak mendapatkan dukungan organisasi perusahaan untuk mendapatkan pelatihan sebelum keberangkatan tugas kerja luar negeri, yang mana dalam hal ini ekspatriet merasakan perbedaan budaya yang berbeda dengan budaya lamanya, kemudian ekspatriet merasakan depresi atau mengalami tidak percaya diri dalam mengambil keputusan.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian secara keseluruhan maka peneliti memberikan beberapa saran sebagai masukan bagi PT AKT Indonesia Pasuruan mengenai strategi adaptasi ekspatriet terhadap *culture shock*.

1. Tersedianya seorang intepreter atau translator merupakan salah satu cara yang efektif yang dilakukan perusahaan untuk mengatasi perbedaan bahasa. Jika memungkinkan, karyawan lokal juga dapat diberi pelatihan bahasa Inggris ataupun bahasa Korea. Pelatihan bahasa dilakukan agar dapat mengembangkan kemampuan bahasa asing pada karyawan lokal dan meningkatkan komunikasi antara ekspatriet dan karyawan lokal. Ekspatriet maupun karyawan lokal dapat saling mempelajari bahasa dari masing-masing budaya, sehingga perbedaan bahasa tidak lagi menjadi suatu kendala dan komunikasi dapat berjalan dengan efektif.

2. Untuk penelitian selanjutnya, dapat melakukan penelitian pada perusahaan lain dengan ekspatriet yang berasal dari negara yang berbeda atau dari bidang industri yang lain.
3. Berdasarkan Perpres nomor 72 tahun 2014 bab III pasal 11 menjelaskan bahwa, setiap ekspatriet yang bekerja di Indonesia harus mempunyai tenaga kerja pendamping. Dimana dalam hal ini dijelaskan bahwa ekspatriet di PT AKT Indonesia tidak mempunyai pendamping. Penulis menyarankan agar adanya pendamping untuk ekspatriet yang bekerja agar dapat membantu ekspatriet jika kebingungan saat bekerja.



DAFTAR PUSTAKA

Buku:

Bellah. 1992. *Akar-akar Budaya Jepang*. Bandung: Gramedia Pustaka Utama

Kusherdiana. 2011. *Pemahaman Lintas Budaya*. Bandung: Alfabeta

Mathis, Robert L., dan John H. Jackson. 2006. *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat.

Moleong, Lexy J. 2000. *Metodelogi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya

Purhantara, Wahyu. 2010. *Metode penelitian kualitatif untuk bisnis*. Edisi pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu

Salusu, J. 2006. *Pengambilan Keputusan Strategic Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Jakarta: Grasindo Gramedia Widia Sarana Indonesia

Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta

Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta

Sulaeman, M. Munandar. 1995. *Ilmu Budaya Dasar : Suatu Pengantar*. Bandung: PT.Eresco

Noe, Raymond A., et al. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing*. Edisi Keenam. Diterjemahkan oleh Didik Prayitno. Jakarta: Salemba Empat

Northouse, Peter G. 2013. *Kepemimpinan: teori dan Praktik*. Edisi keenam, diterjemahkan oleh Dr. Ati Cahayani. Jakarta: PT. Indeks

Waspo, Agung, A. W. S., dan A. W. Handaru. 2013. *Bisnis Internasional: Sebuah Pendekatan Kultural*. Jakarta: Mitra Wacana Media

Publikasi Ilmiah:

Adler, P.S. 1975. *The transitional experience: An alternative view of culture shock*. *Journal of Humanistic Psychology* 15 4, pp. 13–23.

- Brisset, C., Safdarb, S., Lewisb, J. R., & Sabatier, C. (2010). "Psychological and sociocultural adaptation of university students in France: The case of Vietnamese international students". *International Journal of Intercultural Relations*, 34, 413-426.
- Briscoe, Dennis & Schuler, Randall. (2004). *International human resource management* (2nd ed.). London: Routledge.
- Castro, V. (2003). *Acculturation and psychological adaptation*. Westport, CT: Greenwood Press.
- Cullen, John B. dan K. Praveen Parboteeah. 2009. *International Busines: Strategy and the Multinational Company*. Taylor & Francis e-Library.
- Dowling, Peter J, Marion Festing and Allen D. Engle, 2008. *International Human Resource Management : Managing People in a Multinational Context : Fifth Edition*, South- Western Cengage Learning, United Kingdom
- Dugelova, Monika and Strenitzerova, Mariana. 2015. *The Using of Data Envelopment Analysis in Human Resource Controlling*. *Procedia Economics and Finance* 26.
- Eschbach, D. M., Parker, G. E., & Stoeberl, P. A. (2001). American repatriate employees' retrospective assessments of the effects of cross-cultural training on their adaptation to international assignments. *International Journal of Human Resource Management*, 12(2), 270-287.
- Ferraro, G. P. (2006). *The cultural dimension of international business* (5th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Gomes, Shyamal. 2012. *International Human Resource Management (Nature and concepts of IHRM)*. vol. 2 no.2, 2016
- Kaye, Marianna., & William, G.K, Taylor., 2005. *Expatriate culture shock in China: a study in the Beijing hotel industry*. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 12
- Ling, S., & Lei, W. (2014). "The Culture Shock and Cross-Cultural Adaptation of Chinese". *International Business Research*, 23-33
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand, & Joseph Lampel. 1998. *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press

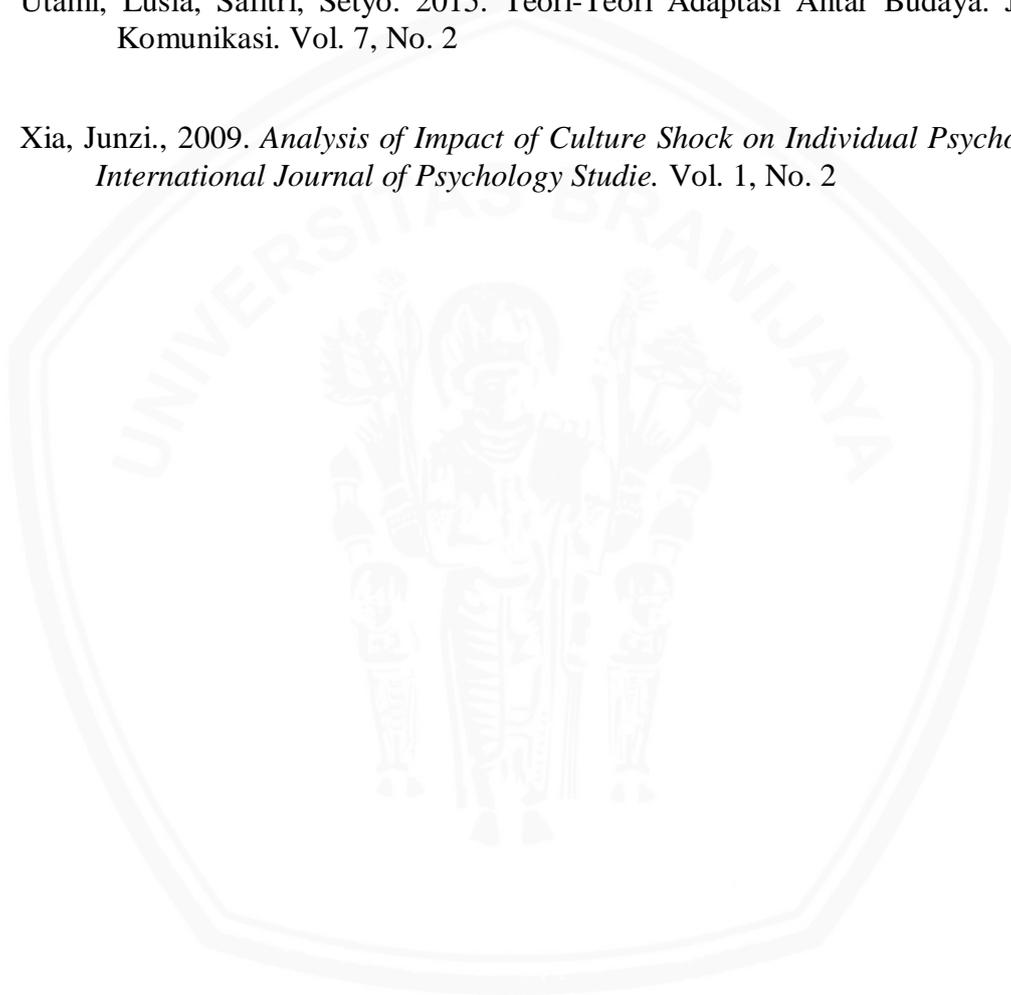
- Mio, J. S. (1999). *Key words in multicultural interventions: A dictionary*. Westport: Greenwood Publishing Group
- Mochammad., Al Musadieq. 2010. Ekspatriat dan Industri Lintas Negara. *Jurnal Teknik Industri*. Vol. 11, No. 2, Agustus 2010
- Naem, A., Nadeem, A., Khan U,. 2015. *Culture Shock and Its effectson Expatriates. Research Journal of Management and Business Study*
- Nilanjan, Ghose. 2007. *Municipal Solid Waste Management Through Civic Engagement in: Tandon , Rajesh and Mohini Kak (eds). Citizen Participation and Democratic Governance in Our Hands*. New Delhi: Concept Publisng Company.
- Puspitasari, Intan. 2014. Analisis Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Ekspatriat (Studi Penelitian pada PT Haier Sales Indonesia, Jakarta Utara). *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 8, No. 1, Februari 2014.
- Podrug Najla, Davor Filipović, Matea Kovač. 2014. *Knowledge sharing and firm innovation capability in Croatian ICT companies, International Journal of Manpower*, Vol. 38 Issue: 4
- Oktaviani, Yoni., Elly, Malihah., Mirna, Nur, Alia, A,. 2015. Pengaruh Adaptasi Sosial Terhadap Integrasi Masyarakat di Kelurahan Cikutra: Studi Deskriptif di Komplek Delima Cikutra dan Gang Sukarapih 3
- Morgan P. V. (1986). *IHRM: Fact or Fiction. Personnel Administrator, Vol 31, 9 (1986) pp 44*
- Palupi, Karenina. 2014. Penerapan Budaya Jepang (Studi Penelitian Pada PT Akal Cahya Medika, Bandung). *Jurnal Perpustakaan Widyatama*.
- Piórkowska, Katarzyna,. 2015. *Behavioural strategy: Adaptability contex. Journal of Management*. Vol. 20, No. 1
- Pucik, Vladmir. 1996. *Human Resources in the Future: An Obstacle or a Champion of Globalization?.* Cornell University. DigitalCommons@ILR.
- Rajasekar, James., & Renand, Franck, Renand., 2013. *Culture Shock in a Global World: Factors Affecting Culture Shock Experienced by Expatriates in Oman and Omani Expatriates Abroad. International Journal of Business and Management*. Vol. 8, No. 13
- Sims HR, and Schraeder M (2004). *An Examination of Salient Factors Affecting Expatriate Culture Shock. Journal of Business andManagement*, 10 (1), 73.

Spark Jane. 2017. *International Human Resource*. Vol. 1, No.7, Januari 2017

Taylor, S., Beechler, S., & Napier, N. 1996. Toward an integrative model of strategic international human resource management. *Academy of Management Review*

Utami, Lusia, Safitri, Setyo. 2015. Teori-Teori Adaptasi Antar Budaya. *Jurnal Komunikasi*. Vol. 7, No. 2

Xia, Junzi., 2009. *Analysis of Impact of Culture Shock on Individual Psychology*. *International Journal of Psychology Studie*. Vol. 1, No. 2



LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Wawancara

Pedoman Wawancara

A. Pertanyaan Untuk Ekspatriet

1. Pada posisi apa anda bekerja?
2. Kapan anda datang di indonesia?
3. Ketika anda di tugaskan untuk bekerja di indonesia apakah anda mendapatkan pelatihan atau training terlebih dahulu?
 - a. Jenis pelatihan apa yang anda dapat?
4. Apakah budaya di indonesia berbeda dengan budaya anda sebelumnya?
 - a. Iya (apa persamaannya?)
 - b. Tidak (apa perbedaannya?)
5. Ketika anda sudah berada di indonesia selama 1 minggu, bagaimana perasaan anda dan tanggapan anda?
6. Bagaimana perasaan dan keadaan anda setelah 1 bulan?
7. Bagaimana perasaan dan keadaan anda setelah 1-2 tahun?
8. Bagaimana anda menanggulangi perbedaan budaya yang anda alami?
9. Faktor-faktor apa saja yang membuat anda stres?
10. Bagaimana bentuk culture shock yang anda alami?

11. Apakah culture shock yang anda alami membuat anda ingin pulang dan menyudahi untuk penugasan bekerja di indonesia?
12. Apakah culture shock berpengaruh pada kinerja anda sehari-hari?
13. Bagaimana cara anda menanggulangnya? (strategi adaptasi)



B. Pertanyaan bagi karyawan lokal

1. Sudah berapa lama anda mengenal Mr. / Ms. ?
2. Apa hubungan anda dengan Mr. / Ms. ?
3. Seberapa dekat anda dengan Mr. / Ms. ?
4. Siapakah yang memulai interaksi terlebih dahulu antara anda dengan Mr. / Ms.?
5. Apakah anda mengalami kesulitan dalam berinteraksi dengan Mr. / Ms. ?
6. Bagaimana penilaian anda setelah satu minggu mengenal Mr. / Ms. ?
7. Bagaimana penilaian anda setelah satu bulan mengenal Mr. / Ms. ?
8. Bagaimana penilaian anda setelah 1-2 tahun mengenal Mr. / Ms. ?
9. Apakah Mr. / Ms. pernah bercerita kepada anda tentang perbedaan budaya mereka?
10. Jika iya, bagaimana tanggapan anda? solusi apa yang anda berikan?
11. Apakah Mr. / Ms. pernah terlibat dalam sebuah kegiatan? (contoh: kegiatan perusahaan, kegiatan desa, kerja bakti, perayaan HUT RI, dll)
12. Sepengetahuan anda, apakah Mr. / Ms. pernah mengalami stres?
13. Jika iya, bagaimana tanggapan anda? solusi apa yang anda berikan?

Lampiran 2 Pelaksanaan Observasi



Observasi dilakukan lima kali dalam jangka waktu penelitian di PT AKT Indonesia Pasuruan.

1. Observasi Pertama

Tanggal : 24 November 2017

Waktu : 10.00-15.00 WIB

Tempat : Ruang Direksi

2. Observasi Kedua

Tanggal : 26 November 2017

Waktu : 08.00-15.00 WIB

Tempat : Ruang Direksi

3. Observasi Ketiga

Tanggal : 4 Desember 2017

Waktu : 13.00-16.00 WIB

Tempat : Ruang *Human Resource*

4. Observasi Keempat

Tanggal : 7 Desember 2017

Waktu : 10.00-15.00 WIB

Tempat : Ruang *Production Controller*

5. Observasi Kelima

Tanggal : 15 Desember 2017

Waktu : 13.00-15.00 WIB

Tempat : Ruang *Human Resource*





Khartyka Harlinda

CONTACT

Mobile: (+62) 8993399948

Email: kharlinda10@gmail.com

Address: 23 Menara street,
Pasuruan 67139

PROFESSIONAL PROFILE

- Motivated, well-disciplined individual
- Finds joy in assisting others
- Knowledgeable in conversational English, bahasa indonesia and javanese
- Team player
- Creative spirit

EXPERIENCE

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

VIRGINIA INDONESIA Co., LLC. AUGUST 2016

- Managing employees database
- Organizing farewell
- Organizing independence day of indonesia
- Assisted in problem solving in brainstorming solutions to existing concerns

FREELANCE AS A TOUR AND TRAVEL GUIDE. SINCE 2016

ORGANIZATIONAL BACKGROUND

- Junior high school OSIS as a chairman 2008-2009
- Senior high school OSIS as a chairman 2011-2012
- Himpunan Mahasiswa Administrasi Bisnis 2014 - 2016

EDUCATION

- 2001-2007 Kebonagung Pasuruan Elementary School
- 2007-2010 Pasuruan state "4" Junior High School
- 2010-2013 Pasuruan state "3" Senior High School
- 2013- Now University of Brawijaya Malang

OTHER ACHIEVEMENTS

- Sponsorship coordinator of Espriex Business Model Competition ASEAN, held by Faculty of Administrative Science, University Brawijaya (2016).
- Organization Coordinator division of administration and organization Department of Himabis, Faculty of Administrative Science, University of Brawijaya (2016).
- Internal Coordinator division of Human Resources Department of Himabis, Faculty of Administrative Science, University of Brawijaya (2015).
- Project Officer of "Business Facilitator", organized by HIMABIS-Faculty of Administrative Science, University of Brawijaya (2015).
- Sponsorship Coordinator of "Be A Casper" (Be A Creative and Success Entrepreneur) Workshop, organized by HIMABIS-Faculty of Administrative Science, University of Brawijaya (2013).
- Third Winner of English Debate Contest 2012, organized by Departement of Education, the government of Pasuruan city (2012)
- Third Winner of Basketball Tournament 2009, organized by the government of Pasuruan city (2009)