

# ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN LINTAS BUDAYA EKSPATRIAT (Studi Penelitian pada PT. Haier Sales Indonesia, Jakarta Utara)

**Intan Puspitasari**

**M. Al Musadieg**

**Arik Prasetya**

Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya

Malang

Email : [i\\_ntann@yahoo.com](mailto:i_ntann@yahoo.com)

## **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat, faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat, model penyesuaian ekspatriat, dan kendala yang dialami ekspatriat dalam memimpin karyawan lokal di PT. Haier Sales Indonesia. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu dokumentasi, observasi non-partisipan, triangulasi dan wawancara yang dilakukan pada tiga orang ekspatriat Jepang dan lima orang karyawan lokal tingkat menengah. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan lintas budaya yang diterapkan oleh ketiga ekspatriat Jepang di PT. Haier Sales Indonesia adalah gaya kepemimpinan demokratis. Gaya demokratis terlihat pada pengambilan keputusan perusahaan yang dilakukan secara konsultasi dengan karyawan lokal, terdapat pemberdayaan karyawan, dan komunikasi interpersonal berlangsung secara formal dan informal, dari bawah ke atas dan dari atas ke bawah. Faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat adalah kemampuan untuk belajar dari pengalaman, kemampuan interpersonal, dan nilai-nilai budaya Jepang. Model penyesuaian yang dilakukan ekspatriat yaitu model reaksi dan model integrasi. Kendala yang dialami ekspatriat terletak pada masalah stereotipe negatif terhadap karyawan lokal dan etnosentrisme yang dimiliki ekspatriat.

**Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Kepemimpinan Lintas Budaya, Pemimpin Ekspatriat**

## **Abstract**

*The purpose of this study to explain expatriate cross cultural leadership styles, factors affecting cross-cultural leadership styles of expatriates, model of expatriate's adjustment, and expatriates' constraints in leading local employees at PT. Haier Sales Indonesia. The research type was descriptive research with a qualitative approach. Methods of data collection used were documentation, non-participant observation, and interview conducted on the three Japanese expatriates and five mid-level local employees. Results of the study showed the cross-cultural leadership style that implemented by the three Japanese expatriates in PT. Haier Sales Indonesia is democratic leadership style. Democratic style seen on corporate decision-making conducted through consult with the local employees, employees empowerment, formal and informal interpersonal communication, bottom-up and top-down. The factors affecting cross-cultural leadership styles expatriates in PT. Haier Sales Indonesia are the ability to learn of the experience, interpersonal skills, and values of Japanese culture. Model of expatriate's adjustment are reaction and integration models. Constraints experienced by expatriates lies on the problem of negative stereotypes with the local employees and ethnocentrism owned by expatriates.*

**Keyword : Leadership Style, Cross Cultural Leadership, Expatriat Leader**

## A. PENDAHULUAN

Globalisasi menjadikan dunia seakan tanpa batas dan saling terhubung, sehingga memicu perkembangan yang pesat pada bisnis internasional. Salah satu peningkatan aktivitas bisnis internasional ditandai dengan meningkatnya investasi asing langsung (*Foreign Direct Investment* - FDI). Investasi yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan multinasional menciptakan semakin ketatnya persaingan industri dalam melaksanakan strategi global.

Komponen penting dalam pelaksanaan strategi global adalah manajemen sumber daya manusia internasional - MSDMI (Waspo dan Handaru, 2013:120). Tidak sedikit MNC mengirimkan karyawan pada penugasan internasional demi merealisasikan visi perusahaan untuk bersaing dipasar global. Karyawan ini disebut dengan istilah ekspatriat. Ekspatriat adalah karyawan yang dikirim oleh sebuah perusahaan di suatu negara untuk mengelola operasi di negara berbeda (Noe *et al*, 2011:282). Keahlian manajerial ekspatriat menjadi salah satu bentuk transfer teknologi yang dipertimbangkan dapat mendukung perusahaan mencapai keunggulan bersaing. Mengingat operasi perusahaan melewati batas wilayah nasional, terdapat konsekuensi yang dihadapi ekspatriat yaitu kompleksitas perbedaan-perbedaan nasional antara ekspatriat dengan karyawan lokal ketika melakukan kepemimpinan. Hal ini dapat dikatakan sebagai fenomena kepemimpinan lintas budaya. Kepemimpinan lintas budaya (*Cross-cultural leadership*) merupakan suatu bentuk interaksi kepemimpinan antara pemimpin dan bawahan dengan latar budaya yang berbeda (Lumbanraja, 2008:73).

PT. Haier Sales Indonesia merupakan salah satu perusahaan FDI yang ada di Indonesia. PT. Haier Sales Indonesia adalah perusahaan perdagangan (*trading companies*) milik Haier Grup. Haier merupakan sebuah perusahaan multinasional bergerak dibidang produk elektronik konsumen dan rumah tangga yang berkantor pusat di Qindao, Shangdong RRC. Di tengah persaingan ketat industri elektronik di Indonesia, Haier menugaskan tiga orang ekspatriat yang berasal dari Jepang untuk menjabat pada posisi *top level management* PT. Haier Sales Indonesia. Ekspatriat Jepang membawa nilai-nilai budaya asal Jepang dalam memimpin karyawan Indonesia yang diantaranya saling memiliki nilai-nilai budaya yang berbeda. Hal ini menjadi suatu keunikan bagi sebuah perusahaan asal China dimana gaya

manajemen pada PT. Haier Sales Indonesia sangat kental dengan gaya khas Jepang.

Berdasarkan riset lintas budaya Hofstede dalam Noe *et al* (2011:273), penghindaran ketidakpastian Jepang sangat tinggi (peringkat 92) dimana Jepang memberlakukan aturan-aturan formal dan sangat disiplin. Berbeda dengan Indonesia yang memiliki penghindaran ketidakpastian rendah (peringkat 48) dimana Indonesia memberlakukan sedikit aturan dan memiliki tingkat toleransi yang tinggi. Riset tersebut menunjukkan bahwa antara Jepang dengan Indonesia terdapat perbedaan pandangan terhadap suatu pencapaian.

Perbedaan budaya menjadi tantangan bagi pemimpin ekspatriat Jepang untuk menerapkan gaya kepemimpinan lintas budaya yang tepat dalam memimpin karyawan lokal. Berdasarkan hal tersebut penelitian ini menganalisis gaya kepemimpinan lintas budaya yang diterapkan pemimpin ekspatriat, berbagai faktor yang mempengaruhi, model penyesuaian yang dilakukan, serta kendala yang dialami pemimpin ekspatriat. Gaya kepemimpinan lintas budaya yang sesuai menghasilkan interaksi dan kerja sama yang baik antara pemimpin ekspatriat dengan karyawan lokal dalam mencapai visi perusahaan.

## B. TINJAUAN PUSTAKA

### 1. Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat menjadi penentu dalam mencapai keberhasilan kelompok atau organisasi. Northouse (2013:5) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses dimana individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama.

### 2. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan mencerminkan apa yang dilakukan oleh pemimpin dalam mempengaruhi para pengikut untuk merealisasikan visi (Wirawan, 2013:351). Northouse (2013:96) menyatakan gaya kepemimpinan mengandung pola perilaku dari seseorang yang mencoba untuk mempengaruhi orang lain. Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya.

### 3. Kepemimpinan Lintas Budaya

Kepemimpinan lintas budaya diartikan sebagai kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan memotivasi anggota kelompok budaya yang berbeda penilaian terhadap pencapaian hasil dengan merujuk pada berbagi

pengetahuan dan makna sistem dari kelompok budaya yang berbeda (Akiga dan Lowe, 2004:2). Hal yang membedakan kepemimpinan lintas budaya dengan kepemimpinan tradisional terletak pada perbedaan budaya yang dihadapi, serta mempertimbangkan perbedaan budaya yang ada dalam proses kepemimpinan (Akiga dan Lowe, 2004:2). Hal ini berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang harus diterapkan akibat perbedaan budaya nasional diantara pemimpin dan bawahan (Lumbanraja, 2008:69). Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan lintas budaya merupakan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi dan memotivasi suatu kelompok yang berbeda budaya nasional.

#### **4. Gaya Kepemimpinan dalam Konteks Lintas Budaya**

Tidak sedikit penelitian empirik menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan otoriter-demokratis dapat memberikan kerangka teoritis yang sesuai untuk melihat gaya kepemimpinan dalam budaya berbeda (Nagasawa:2004, UNDP:2007). Luthans (2006:681) menyatakan bermacam-macam gaya dari berbagai teori dan studi kepemimpinan dapat digabungkan kedalam kontinum kepemimpinan Tannenbaum dan Schmidt. Suryadi (2008:45) mengemukakan kepemimpinan kontinum mencerminkan jumlah partisipasi bawahan yang berbeda, seorang *leader* mungkin otoriter (berpusat pada pemimpin), demokratis (berpusat pada bawahan), dan dapat pula bauran dari kedua gaya tersebut.

#### **5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Lintas Budaya**

Gaya kepemimpinan lintas budaya yang diterapkan pemimpin ekspatriat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Luthans (2006:659) mengungkapkan tiga faktor yang mempengaruhi kepemimpinan lintas budaya, yaitu nilai-nilai pribadi, latar belakang pemimpin dan kemampuan interpersonal. Yukl (2010:495) juga memaparkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan lintas budaya antara lain variabel budaya nasional dan variabel situasional. Lovvorn dan Chen (2011:277) menjelaskan faktor lain yang mempengaruhi gaya kepemimpinan lintas budaya yaitu faktor pengalaman tugas internasional.

#### **6. Model Penyesuaian Kepemimpinan Lintas Budaya**

Berry *et al* dalam Lumbanraja (2008:75) memaparkan model penyesuaian bagi pemimpin ekspatriat yang mengalami lintas budaya ketika menjalani penugasan internasional yaitu:

- a. Model Reaksi : pemimpin ekspatriat lebih mengubah lingkungan daripada perilaku sendiri.
- b. Model Integrasi : pemimpin ekspatriat mengubah perilaku yang disesuaikan dengan keadaan lokal. Kebalikan model reaksi.
- c. Model *Withdrawal* : pemimpin ekspatriat menarik diri secara fisik dan mental, berusaha untuk menghindari masalah.

#### **7. Kendala dalam Kepemimpinan Lintas Budaya**

Terdapat beberapa masalah yang berkontribusi sebagai kendala dalam melakukan kepemimpinan lintas budaya, antara lain masalah stereotip -kecenderungan untuk menilai orang lain berdasarkan suatu kelas atau kategori- dan masalah etnosentrisme -rasa superioritas yang dimiliki anggota budaya tertentu- (Luthans, 2006:392; Northouse, 2013:364). Banyak orang yang terjerumus dalam etnosentrisme dan stereotipe, sehingga kebanyakan dari orang-orang yang berbeda budaya cenderung salah menafsirkan tindakan orang lain (Bovee dan Thill, 2005:74).

### **C. METODE PENELITIAN**

#### **1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif.

#### **2. Sumber dan Jenis Data**

##### **a. Data Primer**

Peneliti memperoleh data primer dari tiga orang ekspatriat Jepang di PT. Haier Sales Indonesia dengan jabatan sebagai *president Director* (Mr. Itamochi), *vice president* (Mr. Fukuda), dan *general manager* (Mr. Yamada), serta lima orang karyawan lokal pada tingkat menengah yang sering berhubungan langsung dengan para ekspatriat, dan memiliki pengetahuan dan informasi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan penelitian..

##### **b. Data Sekunder**

Peneliti memperoleh data sekunder dari buku, artikel, jurnal ilmiah, penelitian terdahulu serta data pendukung lain yang berkaitan dengan penelitian seperti arsip perusahaan periode 2012-2013.

#### **3. Metode Pengumpulan Data**

- a. Observasi Non-partisipasi
- b. Wawancara semi terstruktur
- c. Dokumentasi
- d. Triangulasi

#### 4. Metode Analisis Data

Peneliti menggunakan teknik analisis yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman yaitu :

- Reduksi Data
- Penyajian Data (*Display Data*)
- Menarik Kesimpulan (*Verifying conclusion*)

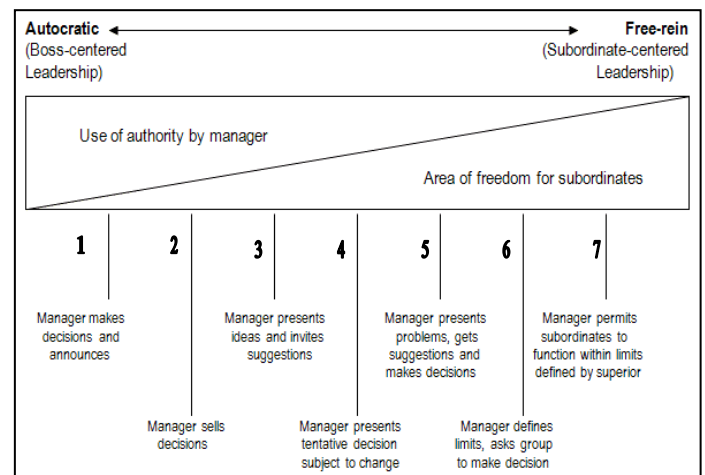
### D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 1. Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Ekspatriat

Pada bagian ini peneliti menganalisis gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat di PT. Haier Sales Indonesia. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat di PT. Haier Sales Indonesia adalah gaya kepemimpinan yang berpusat pada karyawan (demokratik). Gaya kepemimpinan demokratik ditunjukkan pada tiga indikator yang dianalisis.

*Pertama, pengambilan keputusan perusahaan.* Pada kondisi tertentu para pemimpin ekspatriat di PT. Haier Sales Indonesia memerlukan masukan dari karyawan sebelum mengambil keputusan akhir. Pada praktiknya para pemimpin ekspatriat mengajukan masalah dan meminta bawahan, khususnya dari para staf level menengah, untuk berpartisipasi melakukan pemecahan suatu masalah dalam bentuk informasi, pendapat, ide, saran dan masukannya untuk keputusan yang akan diambil. Sebagai contoh, sebagai *Vice president* yang mengurus keuangan perusahaan, Mr. Fukuda meminta pendapat manager servis dalam menentukan insentif dan kompensasi untuk operasional servis, setelah mendapat masukan yang diperlukan Mr. Fukuda mengkaji dengan dasar perhitungan yang telah ditentukan untuk keputusan akhir. Yukl (2010:99) menyatakan bahwa pemimpin yang menanyakan pendapat dan gagasan, kemudian mengambil keputusannya sendiri setelah mempertimbangkan saran bawahan merupakan salah satu bentuk pengambilan keputusan konsultasi. Pada kepemimpinan kontinum, gaya kepemimpinan para ekspatriat dalam mengambil keputusan *level corporate* mengarah pada pola kelima. Pada pola kelima (ditunjukkan pada gambar 1), pemimpin menyajikan masalah, meminta saran pada bawahan, dan membuat keputusan. Pola kelima berada pada area kepemimpinan berpusat pada karyawan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa para ekspatriat di PT. Haier Sales Indonesia tidak hanya sekedar melakukan konsultasi tetapi juga merespon input

dari karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa para ekspatriat tidak melakukan pseudo-partisipasi (partisipasi palsu) seperti yang dikemukakan oleh Luthans (2006:418) bahwa banyak manajer yang melakukan konsultasi, tetapi saat bawahan memberi masukan, bawahan diabaikan dan tidak menerima umpan balik. Dari pengamatan peneliti, partisipasi dengan teknik konsultasi yang dilakukan ekspatriat di PT. Haier Sales Indonesia dapat dikatakan telah berjalan efektif dan dapat meningkatkan kepuasan karyawan. Dengan alasan bahwa selain menerima masukan sebelum membuat keputusan akhir, ekspatriat juga memberikan respon balik atas masukan dari para manajer lokal.



**Gambar 1. Kontinum Perilaku kepemimpinan Tannenbaum dan Schmidt**

*Sumber: Suryadi, 2008:45*

*Kedua, pemberdayaan karyawan.* Hasil penelitian menunjukkan bahwa ekspatriat melakukan upaya pemberdayaan terhadap para karyawan lokal. Pemberdayaan dilakukan ekspatriat dengan memberikan tanggung jawab kepada bawahan dan kewenangan pengambilan keputusan *level bisnis* pada masing-masing departemen yang ditangani manajer lokal. Sebagai contoh, Bapak Kevin seorang manager *HP product* diberikan kewenangan untuk menentukan produk *handphone* yang akan dipasarkan di Indonesia. Pemberdayaan karyawan merupakan salah satu misi PT. Haier Sales Indonesia untuk mencapai keberhasilan dan menciptakan nilai-nilai yang baik kepada pelanggan. Kewenangan karyawan terletak di pola ketujuh kontinum kepemimpinan. Pada pola ketujuh (ditunjukkan pada gambar 1), pemimpin mengizinkan bawahan melakukan fungsi-fungsinya dalam batas-batas yang telah ditentukan oleh pimpinan. Pola ketujuh berada pada area kepemimpinan berpusat pada karyawan.

Ketiga pemimpin ekspatriat di PT. Haier Sales Indonesia telah merealisasikan secara baik pemberdayaan karyawan yang menjadi prinsip inti Haier, dengan memberikan tanggung jawab dan kewenangan pada setiap manajer di masing-masing departemen. Melalui pemberdayaan, para manajer memiliki inisiatif untuk berinovasi dan membuat keputusan serta mengimplementasikan keputusan dalam menciptakan nilai kepada para pelanggan.

*Ketiga, komunikasi interpersonal.* Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal di PT. Haier Sales Indonesia berlangsung secara formal, informal, dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas. Ciri tersebut merupakan ciri komunikasi dari kepemimpinan demokratis (Wirawan, 2013:383). Setiap karyawan dapat menyampaikan informasi mengenai perusahaan secara langsung dalam bentuk lisan kepada atasan. Komunikasi ke bawah juga dilakukan secara langsung oleh ketiga pemimpin ekspatriat kepada para bawahan ketika memberi tugas khusus dan keperluan lainnya. Komunikasi interpersonal semakin interaktif saat komunikasi dilakukan melalui teknologi komunikasi seperti via telepon dan via email. Ketika diluar kantor terjadi hal *urgent* mengenai perusahaan, para pemimpin ekspatriat mengizinkan adanya komunikasi melalui telepon. Sebagai contoh, Bapak Ferro menghubungi *President Director*, Mr. Itamochi, untuk menginformasikan kejadian dilapangan yang terkait dengan suara konsumen. Komunikasi yang dilakukan oleh Bapak Ferro dengan Mr. Itamochi merupakan bentuk komunikasi informal dari bawah ke atas diluar jalur formal. Jalur komunikasi hierarki formal tetap ditempuh untuk para karyawan yang membutuhkan sebuah keputusan dari pimpinan, dimana awalnya komunikasi dilakukan kepada pimpinan yang membawahnya. Komunikasi melalui jalur hierarki diungkapkan oleh Bapak Kevin saat ingin mengajukan project penjualan produk HP harus melalui *General Manager*, Mr. Yamada, kemudian lanjut berdiskusi dengan *President Director* untuk keputusan akhir.

Dari pengamatan peneliti, penerapan gaya kepemimpinan demokratis dengan berpusat pada karyawan ini telah tepat diterapkan ekspatriat di PT. Haier Sales Indonesia dengan alasan: pertama, berdasarkan Studi GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness*) menemukan bahwa Indonesia - kelompok Asia Selatan- mempunyai nilai tinggi pada orientasi kemanusiaan dan kolektivisme kelompok (Northouse, 2013:273). Orientasi kemanusiaan

menekankan kepekaan kepada orang lain, dan kolektif kelompok menekankan loyalitas dalam organisasi. Kedua, berdasarkan Riset lintas budaya Hofstede dalam Noe *et al* (2011:273) menemukan bahwa Indonesia memiliki kolektivitas yang tinggi (tingkat individual yang rendah pada peringkat 14) dan cenderung feminim dengan mengutamakan hubungan (tingkat maskulin rendah pada peringkat 46). Kedua studi tersebut memperlihatkan bahwa Indonesia memiliki karakter yang menekankan kemanusiaan, sehingga gaya kepemimpinan lintas budaya yang diharapkan adalah gaya kepemimpinan yang berpusat pada karyawan. Gaya yang berpusat pada karyawan adalah bentuk gaya demokratis. Gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan ekspatriat di PT. Haier Sales Indonesia, secara kualitatif dilihat dari pengambilan keputusan, pemberdayaan dan komunikasi, dapat dikatakan telah berjalan efektif dan diterima dengan baik oleh karyawan lokal.

## **2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Lintas Budaya Ekspatriat**

Pada bagian ini peneliti menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi ekspatriat dalam menerapkan gaya kepemimpinan lintas budaya di PT. Haier Sales Indonesia. Luthans (2006:659) mengemukakan bahwa ada sejumlah faktor yang secara potensial memberikan kontribusi terhadap perbedaan proses kepemimpinan lintas budaya yang efektif. Peneliti menemukan bahwa tiap ekspatriat memiliki faktor pengaruh yang berbeda-beda.

*Pertama*, faktor kemampuan untuk belajar dari pengalaman. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat, yang berposisi sebagai Presiden Direktur, dipengaruhi oleh pengalaman yang pernah didapat saat melakukan penugasan internasional. Yukl (2010:241) berpendapat bahwa keakraban dengan masalah teknis, produk, kepribadian, dan tradisi budaya merupakan sejenis pengetahuan yang hanya diperoleh melalui pengalaman yang panjang dalam organisasi. Studi empirik yang dilakukan oleh Marshall-Mies *et al* dalam Yukl (2010:239) membuktikan bahwa *metacognition* penting bagi efektivitas kepemimpinan, *metacognition* adalah istilah yang berarti kemampuan untuk belajar dari pengalaman dan beradaptasi terhadap perubahan. Presiden Direktur PT. Haier Sales Indonesia, Mr. Itamochi, memperoleh banyak pelajaran dari pengalaman internasional yang pernah diperoleh. Mr. Itamochi mengambil pelajaran yang baik dan dijadikan dasar

untuk menerapkan suatu gaya kepemimpinan. Yukl (2010:239) menjelaskan bahwa *metacognition* melibatkan kemampuan untuk menganalisis proses kognitif pada diri sendiri secara instropektif dan menemukan cara untuk memperbaikinya.

*Kedua*, faktor kemampuan interpersonal. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat, Mr. Yamada yang berposisi sebagai *General Manager*, dipengaruhi oleh kemampuan interpersonal yang dimiliki. Luthans (2006:659) mengungkapkan bahwa kemampuan interpersonal merupakan salah satu faktor yang secara potensial memberikan kontribusi terhadap proses kepemimpinan lintas budaya. Mr. Yamada cenderung mengingatkan staf lokal yang bersikap tidak efisien, daripada menegur secara terang-terangan. Menurut penjelasan karyawan lokal, Mr. Yamada memiliki interaksi yang baik dan tidak pernah bersikap emosional kepada karyawan. Kemampuan interpersonal memelihara hubungan yang baik antara pemimpin ekspatriat dengan para karyawan lokal.

*Ketiga*, faktor nilai budaya Jepang. Dari hasil penelitian diketahui bahwa gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat, Mr. Fukuda, yang berposisi sebagai *Vice President*, dipengaruhi oleh nilai budaya nasional Jepang. Yukl (2010:495) mengungkapkan bahwa nilai budaya nasional dan tradisi dapat mempengaruhi sikap dan perilaku dari para pemimpin dalam sejumlah cara berbeda yang mungkin tidak disadari, dan dicerminkan dalam normal sosial tentang cara orang saling berhubungan. Nilai budaya Jepang yang dimaksud digambarkan dengan sikap kehati-hatian Mr. Fukuda dalam melakukan pembicaraan. Pada saat melakukan wawancara dengan *Vice President*, sering kali ekspatriat berdiam diri sebelum menjawab pertanyaan yang diajukan. Berbeda dengan dua ekspatriat lain yang cukup luwes dan agresif ketika diwawancara. Hal ini membuat frustrasi karyawan lokal saat berkomunikasi dengan *Vice President*. Para manajer lokal mengungkapkan kesulitan saat berkomunikasi dengan *Vice President*. Kusherdyana (2011:105) menjelaskan bahwa orang Jepang akan diam atau berhenti sejenak ketika sedang melakukan percakapan. Bentuk sikap hati-hati (*enryo*) ini merupakan satu nilai yang sangat dijunjung tinggi oleh budaya Jepang. Menurut Khadziz dalam Mulyana dan rakhmat (2010:206) ritual kecil seperti itu merupakan bagian dari gaya komunikasi manusiawi khas Jepang.

Pada dasarnya nilai budaya nasional Jepang yang dimiliki para ekspatriat turut mempengaruhi gaya kepemimpinan lintas budaya yang diterapkan. Meski ada pengaruh dari pengalaman internasional, kemampuan interpersonal yang dimiliki, dan reaktif terhadap perubahan, hal tersebut tidak melunturkan kepribadian ekspatriat dengan jiwa Jepang-nya yang khas. Hasil riset lintas budaya Hofstede menunjukkan bahwa penghindaran ketidakpastian Jepang sangat tinggi dengan peringkat 92 (Noe *et al*, 2011: 273), sehingga masyarakat Jepang cenderung memiliki sikap sangat hati-hati dan disiplin. Narasumber karyawan lokal mengungkapkan apresiasi terhadap kedisiplinan yang dimiliki ekspatriat, seperti kehadiran yang tidak pernah terlambat bahkan selalu datang lebih awal dari para staf lokal. Para ekspatriat juga menekankan untuk disiplin waktu kepada karyawan lokal dalam melakukan pekerjaan. Hal tersebut memberi contoh positif kepada karyawan lokal, namun karyawan lokal masih tabuh dengan gaya komunikasi lisan orang Jepang sehingga memunculkan rasa frustrasi terhadap perilaku salah satu ekspatriat. Sebaiknya karyawan lokal juga memiliki pengetahuan tentang karakteristik budaya Jepang untuk menghindari kesalahpahaman. Para karyawan lokal juga telah terbiasa memanggil ekspatriat dengan panggilan khas Jepang yaitu menyebutkan nama belakang yang diikuti oleh kata “San” (dibaca: Sang). Kata “San” memiliki makna “seseorang yang terhormat” (Kusherdyana, 2011:104). Panggilan ini tidak hanya dilakukan pada karyawan lokal dengan ekspatriat, tidak sedikit sesama karyawan lokal saling memanggil nama dengan akhiran “San”. Secara tidak langsung gaya Jepang telah mempengaruhi perilaku karyawan lokal.

### **3. Model Penyesuaian Kepemimpinan Lintas Budaya Ekspatriat**

Pada bagian ini peneliti menganalisis model penyesuaian yang dilakukan ekspatriat di PT. Haier Sales Indonesia. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa model penyesuaian yang dilakukan ekspatriat dalam menerapkan gaya kepemimpinan lintas budaya di PT. Haier Sales Indonesia yaitu model reaksi dan model integrasi. Masing-masing ekspatriat memiliki model penyesuaian tersendiri. Ekspatriat yang berposisi sebagai *President* cenderung melakukan model penyesuaian reaksi. Ekspatriat yang berposisi sebagai *Vice President* dan *General Manager* cenderung melakukan model penyesuaian integrasi. Model penyesuaian ekspatriat di PT. Haier

Sales Indonesia dilihat dari dua indikator yang dianalisis.

*Pertama*, penyesuaian gaya kepemimpinan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Mr. Yamada dan Mr. Fukuda melakukan penyesuaian integrasi dengan menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan keadaan karyawan lokal. Mr. Yamada memperlihatkan upaya perubahan perilaku dengan menjadi pribadi yang lebih tegas dalam melakukan kepemimpinan, sementara Mr. Fukuda menunjukkan upaya kontrol diri ketika ingin memberi teguran keras pada karyawan lokal, dengan tidak menegur karyawan didepan orang banyak. Mr. Itamochi cenderung melakukan penyesuaian reaksi dimana ekspatriat lebih mengubah lingkungan daripada perilaku sendiri. Mr. Itamochi tetap dengan gaya yang dimiliki dalam melakukan kepemimpinan dengan berdasar dari pengalaman yang telah diperolehnya. Mr. Itamochi mencoba untuk mempelajari situasi lokal, lalu mengubah situasi yang ada sesuai dengan apa yang diyakini dan apa yang pernah didapat dari pengalaman dengan cara sendiri.

*Kedua*, pembuatan peraturan perusahaan. Hasil wawancara mengungkapkan bahwa Mr. Yamada dan Mr. Fukuda menekankan model penyesuaian integrasi dimana pembuatan peraturan disesuaikan dengan aturan yang berlaku di Indonesia. Mr. Itamochi memiliki kecenderungan yang berbeda. Mr. Itamochi mengutarakan bahwa secara umum peraturan lokal tetap dipatuhi, namun sebuah aturan khusus perlu diberlakukan dan ditekankan untuk kelangsungan perusahaan. Staf lokal mengungkapkan bahwa Mr. Itamochi cenderung memberlakukan peraturan yang sifatnya tertulis maupun tidak tertulis bagi karyawan terutama perihal kedisiplinan dalam bekerja, seperti pekerjaan harus dikerjakan dalam waktu yang jelas dan terukur, perhatian untuk terus menjaga kebersihan, dan karyawan harus berinovasi untuk meningkatkan cara kerja baru yang lebih baik.

Secara umum ketiga pemimpin ekspatriat menunjukkan pemahaman terhadap perbedaan budaya yang ada, sehingga paham bagaimana menyesuaikan gaya kepemimpinan dalam menghadapi karyawan lokal. Siagian (2006:23) menyatakan pemahaman budaya akan membantu para ekspatriat untuk melakukan penyesuaian yang dituntut oleh lingkungan tempat mereka bergerak. Model penyesuaian yang paling berbeda adalah Mr. Itamochi yang lebih banyak melakukan penyesuaian reaksi dengan melakukan perubahan

yang diperlukan dalam organisasi. Bentuk reaksi ini dapat dikatakan sebagai agen perubahan. Menurut Sopiah (2008:76) seorang agen perubahan adalah seseorang yang memiliki pengetahuan yang memadai serta kemampuan untuk memandu dan memfasilitasi upaya-upaya perubahan. Sopiah menambahkan bahwa agen perubahan memiliki kecakapan dalam kepemimpinan agar dapat menciptakan perubahan yang berarti. Hasil wawancara karyawan lokal mengungkapkan bahwa perubahan yang diterapkan oleh Mr. Itamochi sangat mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik. Perubahan yang ditekankan mengarah pada hal positif untuk kemajuan perusahaan.

#### **4. Kendala yang Dialami Pemimpin Ekspatriat**

Pada bagian ini peneliti menganalisis kendala yang dialami pemimpin ekspatriat di PT. Haier Sales Indonesia. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa kendala yang dialami pemimpin ekspatriat terletak pada masalah stereotipe negatif terhadap karyawan lokal dan etnosentrisme yang dimiliki ekspatriat.

*Pertama*, masalah stereotip negatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa stereotip negatif dimiliki oleh dua orang ekspatriat yaitu Mr. Yamada yang menganggap staf lokal kurang memiliki disiplin waktu, dan Mr. Itamochi yang menilai bahwa staf lokal kurang memperhatikan kebersihan. Stereotip positif dimiliki oleh Mr. Fukuda yang tidak memiliki penilaian negatif terhadap staf lokal. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa Mr. Yamada memiliki stereotip negatif dengan membuat generalisasi para staf lokal sangat kurang disiplin waktu dalam melaksanakan tugas, sehingga menjadi kendala bagi Mr. Yamada dalam membuat keputusan. Melalui stereotip tersebut, Mr. Yamada cenderung menganggap semua staf lokal sebagai orang yang tidak disiplin dan lamban, tanpa melihat pribadi dari masing-masing individu. Staf lokal mengungkapkan bahwa tugas yang dikerjakan masih tepat waktu dan tidak pernah mendapat penilaian negatif terkait waktu tugas. Staf lokal yang memiliki perilaku lebih disiplin dapat tersinggung mendapati stereotip yang sama dengan staf lokal yang tidak disiplin. Stereotipe negatif dapat membuat anggota organisasi memiliki kecemasan inferior atau harapan yang menurun (Luthans, 2006:208). Mr. Itamochi menganggap orang Indonesia kurang sadar kebersihan, sehingga para staf lokal juga tidak disiplin dalam menjaga kebersihan di lingkungan kerja. Stereotip tersebut



memunculkan tekad Mr. Itamochi untuk mengajarkan semua staf agar mempunyai perhatian pada kebersihan. Hal ini diakui oleh karyawan lokal bahwa Mr. Itamochi tidak segan menegur karyawan terkait masalah kebersihan. Mr. Itamochi mengutarakan adanya perubahan yang lebih baik pada para karyawan lokal setelah adanya penekanan untuk menjaga kebersihan. Kusherdyana (2011:71) berpendapat bahwa stereotip dapat membantu seseorang dalam mengambil keputusan dan melakukan interaksi dengan orang-orang yang berbeda budaya. Peneliti menemukan hal berbeda pada *Vice President*. Mr. Fukuda mengungkapkan bahwa setengah tahun bekerja tidak melihat masalah pada staf lokal, secara kedisiplinan dari segi waktu masih cukup disiplin, cukup rapih, dan staf lokal juga lebih ramah. Peneliti mengamati *Vice President* cenderung memiliki stereotip positif terhadap karyawan lokal.

*Kedua*, masalah etnosentrisme. Peneliti menemukan bahwa etnosentris dimiliki oleh dua orang ekspatriat yaitu Mr. Yamada dan Mr. Fukuda yang memiliki sikap etnosentris dengan bersikap frustrasi pada bahasa lokal dan terlalu cepat menilai karyawan bersikap tidak efisien tanpa mencari tahu asal penyebabnya. Berbeda dengan Mr. Itamochi yang bersikap sebaliknya. Mr. Yamada dan Mr. Fukuda menganggap bahasa Indonesia itu sulit, sehingga menjadi kendala dalam berkomunikasi dengan staf lokal, sedangkan Mr. Itamochi menganggap bahasa tidak menjadi kendala, bahkan ada kesediaan untuk terus mempelajari bahasa Indonesia. Mr. Yamada dan Mr. Fukuda merasa frustrasi dengan bahasa lokal, sedangkan Mr. Itamochi sangat terbuka dengan budaya baru. Secara umum ketiga ekspatriat tidak dapat menggunakan bahasa lokal secara fasih, sehingga komunikasi sehari-hari menggunakan bahasa Inggris. Perusahaan telah menyediakan interpreter untuk menjembatani perbedaan bahasa. Fasilitas tersebut sangat membantu komunikasi antara para ekspatriat dengan para karyawan lokal. Mr. Yamada dan Mr. Fukuda juga menilai karyawan lokal memiliki sikap tidak efisien tanpa mencari tahu penyebabnya. Mr. Fukuda menganggap staf lokal kurang efisien dalam membuat sebuah laporan, sedangkan Mr. Yamada berpendapat bahwa karyawan lokal cenderung pasif, kurang kesadaran pada tanggung jawab pekerjaan, dan kurang *action*. Menurut Luthans (2006:394) salah satu tindakan etnosentris yaitu terlalu cepat menilai bagaimana orang lokal

melakukan sesuatu sebagai hal aneh dan tidak efisien, daripada mencoba memahami secara rasional apa yang terjadi. Mr. Itamochi menampilkan sikap yang berbeda. Sebelum menilai karyaan lokal bersikap tidak efisien, Mr. Itamochi mencari informasi terlebih dahulu untuk mengetahui asal penyebabnya. Northouse (2013:365) mengungkapkan bahwa pemimpin yang cakap mampu menegosiasikan garis yang tepat, antara mencoba untuk mengatasi etnosentris dan mengetahui kapan untuk berpegang pada nilai budaya sendiri.

Pengalaman penugasan internasional telah mengurangi sikap etnosentris dalam diri Mr. Itamochi. Lovvorn dan Chen (2011:277) menyatakan bahwa pengalaman internasional menjadi cara baru untuk belajar dan merespon perbedaan sosial budaya. Widmier dan Hair (2013:47) mengungkapkan bahwa seorang eksekutif yang memiliki pengalaman budaya lebih, kemungkinan besar mudah mengatasi hambatan budaya dan dapat menghargai perbedaan. Mr. Itamochi telah menjalani penugasan di Amerika, Eropa dan Asia. Berdasarkan informasi, Mr. Fukuda dan Mr. Yamada juga telah memiliki pengalaman penugasan internasional, namun hasil wawancara mendapati kedua ekspatriat memiliki sikap etnosentris. Widmier dan Hair (2013:47) menjelaskan bahwa seorang eksekutif yang memiliki sedikit pengalaman dengan budaya lain mungkin tidak dapat adaptasi budaya dan menjadi etnosentris. Lovvorn dan Chen (2011:278) menyatakan bahwa jika ekspatriat tidak memiliki keterbukaan dan fleksibilitas untuk menerima perbedaan budaya, maka ekspatriat telah menolak pengalaman baru. Sikap etnosentris Mr. Fukuda dan Mr. Yamada diakibatkan oleh sedikitnya penugasan internasional yang diperoleh dan kurangnya sensitivitas budaya dalam diri ekspatriat. Sensitivitas budaya merupakan kesadaran serta perhatian terhadap budaya lain (Waspo dan Handaru, 2013:42). Mr. Itamochi telah mengembangkan sensitivitas budaya dalam dirinya selama menjalani penugasan internasional, sehingga dapat mengatasi masalah etnosentris. Chen (2010:6) mengungkapkan bahwa orang dengan tingkat sensitivitas budaya yang tinggi, kurang memiliki sifat etnosentris dan rasa cemas ketika berinteraksi dengan orang-orang yang berbeda budaya.



## E. PENUTUP

### 1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis mengenai gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat pada PT. Haier Sales Indonesia, maka dapat disimpulkan:

- a. Gaya kepemimpinan lintas budaya yang diterapkan ekspatriat di PT. Haier Sales Indonesia adalah gaya kepemimpinan demokratis.
- b. Faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat di PT. Haier Sales Indonesia adalah kemampuan untuk belajar dari pengalaman, kemampuan interpersonal, dan nilai-nilai budaya Jepang.
- c. Model penyesuaian yang dilakukan ekspatriat yaitu model reaksi dan model integrasi. Ekspatriat yang berposisi sebagai *President* cenderung melakukan model penyesuaian reaksi. Ekspatriat yang berposisi sebagai *Vice President* dan *General Manager* cenderung melakukan model penyesuaian integrasi.
- d. Kendala yang dialami ekspatriat terletak pada masalah stereotipe negatif dan etnosentrisme yang dimiliki ekspatriat. Stereotip ekspatriat ditunjukkan dengan membuat generalisasi bahwa karyawan lokal tidak disiplin waktu dan kurang menjaga kebersihan. Etnosentrisme ekspatriat terlihat pada sikap frustrasi terhadap bahasa lokal dan menilai karyawan lokal bersikap tidak efisien tanpa mencari tahu penyebabnya.

### 2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian maka peneliti memberikan beberapa saran sebagai masukan bagi PT. Haier Sales Indonesia mengenai penerapan gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat.

- a. Gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan ekspatriat telah tepat. Hal ini terlihat pada interaksi yang baik antara pemimpin ekspatriat dengan karyawan lokal. Sebaiknya gaya kepemimpinan demokratis tetap dipertahankan.
- b. Untuk *Vice President* dan *General Manager* sebaiknya tidak hanya melakukan model penyesuaian integrasi. Penyesuaian reaksi juga sangat diperlukan untuk memajukan perusahaan dan meningkatkan kinerja karyawan dalam persaingan yang kompetitif.
- c. Untuk mengatasi stereotip negatif, sebaiknya ekspatriat memberi arahan dan masukan

kepada karyawan agar menjadi lebih baik. Untuk kendala etnosentris ekspatriat sebaiknya diatasi dengan keterbukaan dengan budaya baru, dan tidak cepat menilai negatif sikap staf lokal dengan mencoba berfikir rasional mengenai penyebab staf bersikap tidak efisien. Meningkatkan pemahaman budaya, selalu menjaga komunikasi, dan terus bersosialisasi dengan karyawan lokal menjadi jalan untuk mengurangi hambatan budaya yang menjadi kendala para ekspatriat.

- d. Perusahaan sebaiknya memberikan pengenalan mengenai budaya Jepang kepada karyawan lokal agar tidak asing dengan perilaku khas Jepang.
- e. Para karyawan lokal sebaiknya mengambil sisi positif dari keterampilan dan perilaku ekspatriat sebagai bentuk transfer pengetahuan untuk meningkatkan kapabilitas diri, salah satunya dalam hal disiplin waktu.
- f. Para karyawan lokal dapat meminta masukan mengenai tugas yang telah dikerjakan apakah telah sesuai dengan ekspektasi pemimpin ekspatriat. Hal ini dapat dilakukan untuk menghindari kesalahan penilaian diantara pemimpin ekspatriat dengan para karyawan lokal.
- g. Untuk penelitian selanjutnya, dapat melakukan penelitian pada perusahaan lain dengan ekspatriat yang berasal dari negara yang berbeda atau dari bidang industri yang lain.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akiga, dan Kevin B. Lowe. 2004. *Encyclopedia of Leadership: Cross-Cultural Leadership*. SAGE Reference Online.
- Bovee, Courtland L., dan John V. Thill. 2005. *Excellence in Business Communication*. Sixth edition. Pearson Prentice Hall, Inc.
- Kusherdiana. 2011. *Pemahaman Lintas Budaya*. Bandung: Alfabeta.
- Lovvorn, Al S., dan Jiun-Shiu Chen. 2011. Developing a Global Mindset: The Relationship between an International Assignment and Cultural Intelligence. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2, No. 9, Mei 2011: 275-283.
- Lumbanraja, Prihatin. 2008. Tantangan bagi kepemimpinan lintas budaya. *Jurnal*

- Manajemen Bisnis*, Volume 1, Nomor 2, Mei 2008: 69 – 77.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Diterjemahkan oleh Vivin Andhika dkk. Yogyakarta: ANDI.
- Mulyana, Deddy., dan Jalaluddin Rakhmat. 2010. *Komunikasi Antarbudaya*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nagasawa, Satsuki. 2004. *Impact of Leadership Behaviour on Subordinate: Case of Japanese Management in Malaysia*. Master of Business Administration, Universiti Sains Malaysia.
- 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.
- Siagian, Sondang P. 2006. *Manajemen Internasional*. Cetakan Pertama. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: ANDI.
- Suryadi. 2008. *Transformasi Paradigma Kepemimpinan*. Surabaya: Putra Media Nusantara.
- UNDP. 2007. *Fostering Capacities for Leadership*. Practice Note, United Nations Development Programme, December 2007 (First Draft).
- Wasposito, Agung A. W. S., dan A. W. Handaru. 2013. *Bisnis Internasional : Sebuah Pendekatan Kultural*. Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Widmier, Scott., dan Joseph F. Hair. 2013. Enhancing Global Sales Skills in Executive Education Programs. *Journal of Executive Education*, Volume 7, Issue 1, Artikel 4, Oktober 2008: 43-51.
- Wirawan. 2013. *Kepemimpinan : Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Yukl, Gary. 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Kelima. Diterjemahkan oleh Budi Supriyanto. Jakarta: PT. Indeks.