

# ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN LINTAS BUDAYA EKSPATRIAT KOREA SELATAN

(Studi pada Ekspatriat PT Cheil Jedang Indonesia, Pasuruan)

Adiesta Feby Dhaviyanti  
Mochammad Al Musadieq  
Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya  
Malang  
Email: [adiestafebyd@yahoo.com](mailto:adiestafebyd@yahoo.com)

## ABSTRACT

*PT Cheil Jedang Indonesia Pasuruan is one of the essential amino acids goods producing company from South Korea which operates in Indonesia. Cheil Jedang Group (headquarter) assigns and placed three South Korean expatriates on the top level management at PT Cheil Jedang Indonesia Pasuruan. In practice, South Korean expatriates brought values of South Korean culture in leading the Indonesian employees, between them there are cultural differences. The purpose of this study is to explain South Korean expatriate cross-cultural leadership style in PT Cheil Jedang Indonesia Pasuruan, observed by the corporate decision making, empowerment, and interpersonal communication. The study also explains the cross-cultural leadership style of expatriates affecting factors, the model of expatriate's adjustment and the constraints experienced by expatriates in leading local employees. The research method used in this research is a descriptive research with a qualitative approach. The data was collected by triangulated interview on three South Korean expatriates and three local employees, also documentation. The analysis method used in this study are data reduction, data display and conclusion verification.*

**Keywords:** *Expatriate, Cross- Cultural, Leadership Style*

## ABSTRAK

PT Cheil Jedang Indonesia Pasuruan merupakan salah satu perusahaan yang memproduksi berbagai jenis produk yang termasuk dalam kelompok asam amino esensial asal Korea Selatan yang beroperasi di Indonesia. Cheil Jedang Group (perusahaan induk) menugaskan tiga orang ekspatriat asal Korea Selatan yang ditempatkan pada *top level management* di PT Cheil Jedang Indonesia Pasuruan. Dalam praktiknya ekspatriat Korea Selatan membawa nilai-nilai budaya Korea Selatan dalam memimpin karyawan Indonesia yang diantaranya memiliki budaya yang berbeda. Tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat Korea Selatan di PT Cheil Jedang Indonesia Pasuruan, dilihat dari pengambilan keputusan perusahaan, pemberdayaan, dan komunikasi interpersonal. Penelitian ini juga menjelaskan faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan lintas budaya para ekspatriat, model penyesuaian ekspatriat dan kendala yang dialami oleh ekspatriat dalam memimpin karyawan lokal. 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 tiga orang ekspatriat Korea Selatan dan tiga orang karyawan lokal, serta dokumentasi. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah reduksi data, penyajian data dan menarik kesimpulan.

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

## A. PENDAHULUAN

Robbins dalam Suryadi (2008:7) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan dalam mempengaruhi kelompok guna mencapai sasaran. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu kelangsungan hidup perusahaan dan menjadi kegiatan yang tidak mudah ketika diterapkan pada lingkungan asing (Puspitasari, 2014:2). Hal tersebut menjadi tantangan bagi para ekspatriat yang ditugaskan untuk mempersiapkan diri menjadi pemimpin yang memiliki kecakapan dalam mengelola karyawan dengan latar budaya yang berbeda. Budaya merupakan keyakinan, nilai, peraturan, norma, simbol, serta tradisi yang telah dipelajari dan merupakan hal yang umum bagi sekelompok orang (Northouse, 2013:364). Nilai-nilai budaya dari negara asal dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh ekspatriat.

Gaya kepemimpinan merupakan cara para pemimpin dalam mempengaruhi pengikut atau karyawan (Luthans, 2006:702). Setiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda-beda untuk mempengaruhi bawahannya dalam mencapai tujuan organisasi. Penerapan gaya kepemimpinan akan berbeda pada budaya yang berbeda. Pemahaman terhadap perbedaan budaya sangat penting guna mengetahui gaya kepemimpinan yang efektif. Gaya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja pada organisasi global.

Permasalahan yang dihadapi oleh kepemimpinan lintas budaya seringkali terjadi pada perusahaan yang memiliki pekerja multikultur. Hal tersebut dibuktikan dalam riset studi Kamgoen dan Duangkaew (2008) yang menunjukkan bahwa budaya Amerika yang dimiliki oleh ekspatriat sangat mempengaruhi budaya organisasi perusahaan yang berlokasi di Thailand. Ekspatriat mencoba untuk mendorong dan mempengaruhi para karyawan Thailand dengan budaya dan gaya kepemimpinan yang ekspatriat miliki, tanpa menyesuaikan dengan konteks budaya lokal. Perbedaan budaya tersebut dapat mengakibatkan sering terjadinya kesalahan dalam mengartikan atau mempersepsikan sikap dan perilaku orang yang berasal dari budaya yang berbeda (Lumbanraja, 2008:73). Hal tersebut dapat menimbulkan konflik interpersonal dan berdampak buruk pada perusahaan akibat ketidakcocokan perilaku organisasi. Dalam hal ini, penyesuaian menjadi jalan keluar bagi pemimpin ekspatriat dan juga karyawan lokal dalam mencari keseimbangan.

Hal tersebut dapat dikatakan sebagai fenomena kepemimpinan lintas budaya

(Puspitasari, 2014:3). Kepemimpinan lintas budaya (*Cross-cultural leadership*) merupakan suatu bentuk interaksi kepemimpinan antara pemimpin dan bawahan dengan budaya yang berbeda (Lumbanraja, 2008:73). Keberhasilan penerapan gaya kepemimpinan lintas budaya oleh ekspatriat terlihat pada kerja sama dan hubungan yang baik dengan karyawan lokal, sehingga dapat mencapai visi perusahaan. Sebaliknya, kegagalan ekspatriat dalam memimpin berdampak pada manajemen perusahaan yang berjalan kurang baik, bahkan ekspatriat memutuskan untuk kembali ke negara asal sebelum penugasan internasional berakhir. Menurut Cullen (2009:411), hal tersebut menjadi kerugian besar bagi perusahaan, mengingat biaya untuk mengirim ekspatriat tidak murah, hilangnya pangsa pasar, hubungan dengan klien dan pejabat pemerintah setempat menjadi tidak baik.

Menurut Luthans (2006:392), ada tiga masalah yang berkontribusi terhadap kendala dalam melakukan kepemimpinan lintas budaya, yaitu masalah stereotip, masalah etnosentrisme dan masalah persepsi. Sebelum penugasan internasional ekspatriat harus mempersiapkan diri untuk hidup dan bekerja di tempat baru dengan budaya yang berbeda, baik secara profesional maupun dalam kehidupan pribadi. Hal tersebut bertujuan untuk mencegah terjadinya gegar budaya (*culture shock*) dan mempermudah ekspatriat beradaptasi dengan budaya lokal. Kesuksesan organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan pimpinan untuk beradaptasi dalam lingkungan internasional yang lebih luas, sangat dinamis, serta penuh dengan peluang dan juga tantangan. Pemahaman akan budaya dan kemampuan adaptasi ekspatriat dalam praktik lintas budaya menjadi bagian penting bagi efektivitas kepemimpinan dalam bisnis internasional.

Menurut Kedutaan Besar Korea Selatan, terdapat sekitar 2.200 perusahaan Korea Selatan telah beroperasi di Indonesia. Artinya, banyak perusahaan multinasional dari Korea Selatan yang berinvestasi di Indonesia, hal tersebut dapat membuka peluang bagi masuknya para ekspatriat di Indonesia. Menurut Direktorat PPTKA – Ditjen Binapenta, saat ini di Indonesia terdapat sekitar 7.368 ekspatriat asal Korea Selatan. Jumlah tersebut menjadikan Korea Selatan menjadi negara dengan jumlah ekspatriat terbanyak ketiga di Indonesia.

Sebagai negara dengan jumlah ekspatriat terbanyak ketiga di Indonesia, Korea Selatan memiliki tingkat pertumbuhan perekonomian yang sangat pesat, hingga saat ini menjadi negara maju yang termasuk dalam “*The Four Asian Tigers*”.

Faktor penunjang kebangkitan perekonomian Korea Selatan adalah sektor industri. Perindustrian dan perekonomian Korea Selatan dikuasai oleh perusahaan keluarga yang memiliki diversifikasi diberbagai bidang dan dikenal dengan sebutan *chaebol* (Mayangsari, 2014:2). Mayangsari (2014:2) mengungkapkan bahwa *chaebol-chaebol* tersebut memiliki hubungan yang sangat erat dengan pemerintah, sehingga memiliki dukungan pemerintah untuk menunjangnya baik di pasar lokal maupun internasional. Sebagai negara yang memiliki perkembangan pesat dalam hal teknologi informasi dan juga memiliki modal, Korea Selatan mengarahkan ekspansinya ke Indonesia. Dengan alasan Indonesia merupakan negara yang kaya akan sumber daya alam dan sumber daya manusia, selain itu Indonesia memiliki pasar yang luas sehingga dapat mendukung berdirinya suatu industri. Ekspansi Korea Selatan ke Indonesia ditandai dengan didirikannya PT Cheil Jedang Indonesia.

PT Cheil Jedang Indonesia merupakan salah satu perusahaan dengan status murni FDI yang ada di Indonesia, artinya keseluruhan saham adalah milik perusahaan Korea Selatan yaitu Cheil Jedang *Group* (*CJ Group*). *CJ Group* merupakan perusahaan asal Korea Selatan yang berkantor pusat di Seoul. *CJ Group* memiliki bisnis yang bergerak di berbagai industri seperti industri makanan dan jasa pelayanan makanan, farmasi dan bioteknologi, hiburan dan media, *home shopping*, dan logistik. Ekspansi *CJ Group* ke Indonesia ditandai dengan berdirinya PT Cheil Jedang Indonesia yang berada di Rejoso, Kabupaten Pasuruan, Jawa Timur yang bergerak di industri bioteknologi dengan memproduksi berbagai jenis produk yang termasuk dalam kelompok asam amino esensial, antara lain *Monosodium Glutamate* (*MSG*), *L-Lysine*, dan *L-Thryptophan*. Adapula beberapa produk sampingan yang di hasilkan antara lain pupuk cair Bagi Tani, Prosin dan Zeta. Saat ini PT Cheil Jedang Indonesia menjadi satu-satunya produsen *L-Lysine* di Indonesia dan juga merupakan pabrik terbesar di dunia setelah Perancis, Meksiko, USA, Cina, dan Thailand.

Penelitian ini dilakukan pada PT Cheil Jedang Indonesia Pasuruan yang merupakan anak perusahaan dari *CJ Group* yang berasal dari Korea Selatan. Adanya perbedaan budaya nasional maupun budaya kerja antara Korea Selatan dan Indonesia menimbulkan konsekuensi yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Meskipun berdasarkan riset budaya Hofstede, antara Indonesia dan Korea Selatan memiliki beberapa

nilai dimensi budaya yang hampir sama karena berada pada payung besar budaya yang sama, yaitu budaya Asia. Namun, pada dasarnya ekspatriat Korea Selatan memiliki sifat kelompok Asia Konfusianis yang kental, sedangkan karyawan lokal di Indonesia memiliki sifat kelompok Asia Selatan. Dengan adanya perbedaan budaya di PT Cheil Jedang Indonesia Pasuruan, maka dibutuhkan analisis terhadap pemimpin ekspatriat asal Korea Selatan terkait dengan gaya kepemimpinannya dalam memimpin karyawan lokal. Praktik kepemimpinan lintas budaya tersebut menarik untuk diteliti dan dipahami karena adanya pemimpin ekspatriat dari Korea Selatan, tentu memberi warna dalam keberlangsungan perusahaan.

## B. KAJIAN PUSTAKA

### 1. Gaya Kepemimpinan

Luthans (2006:639) mengemukakan tiga gaya kepemimpinan yang ditemukan oleh Lippit dan White, yaitu:

- 1) Gaya kepemimpinan otoriter
- 2) Gaya kepemimpinan demokratis
- 3) Gaya kepemimpinan *laissez-faire*

Toha (2010:24) menjelaskan dua jenis perilaku kepemimpinan yang diidentifikasi pada studi Ohio State, yaitu:

- 1) Pembuatan inisiatif (*initiating structure*)
- 2) Perhatian (*consideration*)

Northouse (2013:75) menjelaskan dua jenis perilaku kepemimpinan yang diidentifikasi pada penelitian Michigan, yaitu:

- 1) Orientasi karyawan
- 2) Orientasi produk

Luthans (2006:649) menyatakan bahwa teori *path-goal* menjelaskan dampak perilaku pemimpin pada motivasi bawahan, kepuasan dan kinerjanya. Robert House dalam Luthans (2006:649) menggabungkan empat tipe atau gaya kepemimpinan yang utama, antara lain:

- 1) *Kepemimpinan Direktif*
- 2) *Kepemimpinan Supportif*
- 3) *Kepemimpinan Partisipatif*
- 4) *Kepemimpinan Berorientasi pada Prestasi*

Riset Tannenbaum dan Schmidt dalam Suryadi (2008:45) membedakan gaya kepemimpinan menjadi tujuh pola, dimana masing-masing dari pola tersebut berada pada dua *range*, yaitu gaya kepemimpinan “berpusat pada

pemimpin” dan gaya kepemimpinan “berpusat pada karyawan”.

## 2. Kepemimpinan Lintas Budaya

Lumbanraja (2008:73) berpendapat bahwa kepemimpinan yang diterapkan dalam situasi pencampuran budaya (*Cross-cultural leadership*) merupakan suatu bentuk interaksi kepemimpinan antara pemimpin dengan para bawahan dengan latar belakang budaya yang berbeda. Luthans (2006:659) mengungkapkan bahwa terdapat sejumlah faktor yang secara potensial memberikan kontribusi terhadap perbedaan proses kepemimpinan lintas budaya yang efektif. Faktor tersebut meliputi nilai-nilai pribadi, latar belakang pemimpin, dan keterampilan personal.

## 3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Lintas Budaya

Luthans (2006:659) menjelaskan ada tiga faktor yang mempengaruhi kepemimpinan lintas budaya, yaitu:

- a. Nilai-nilai pribadi
- b. Latar belakang pemimpin
- c. Kemampuan interpersonal

Yukl (2010:495) juga mengungkapkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan lintas budaya, antara lain:

- a. Variabel budaya nasional
- b. Variabel situasional

Lovvorn dan Chen (2011:277) menambahkan faktor lain yang mempengaruhi gaya kepemimpinan lintas budaya yaitu faktor pengalaman tugas internasional. Gregersen *et al* dalam Lovvorn dan Chen (2011:277) mendefinisikan pengalaman tugas internasional sebagai tinggal dan bekerja di negara asing yang dilakukan dalam jangka waktu sedikitnya satu tahun. Lovvorn dan Chen (2011:277) juga mengemukakan bahwa eksekutif yang telah menyelesaikan pengalaman internasional akan mengalami peningkatan kemampuan dalam hal memindai, mengatur, dan mereorganisasi kemampuan perusahaan dalam menanggapi perubahan situasi global. Briody *et al* (2012:221) mengungkapkan bahwa banyak perusahaan AS membutuhkan karyawan yang memiliki lebih banyak pengalaman internasional sebagai prasyarat untuk kualifikasi posisi kepemimpinan.

## 4. Keterampilan Kepemimpinan Lintas Budaya

Menurut Luthans (2006:696) keterampilan kepemimpinan mengarah pada bagaimana para pemimpin berperilaku dan bertindak secara efektif. Berikut adalah daftar keterampilan kepemimpinan lintas budaya yang disarankan oleh Luthans (2006:696) sebagai kritik yang membangun di dalam ekonomi global, antara lain:

- a. Fleksibilitas budaya
- b. Keterampilan komunikasi
- c. Keterampilan HRD
- d. Kreativitas
- e. Manajemen pribadi dan pembelajaran

## 5. Kendala dalam Kepemimpinan Lintas Budaya

Luthans (2006:392) memaparkan tiga masalah yang berkontribusi terhadap kendala dalam melakukan kepemimpinan lintas budaya, yaitu masalah persepsi, masalah stereotip, dan masalah etnosentris. Berikut penjelasan dari masing-masing masalah tersebut:

- a. Masalah persepsi
- b. Masalah stereotip
- c. Masalah etnosentrisme

## 6. Model Penyesuaian Kepemimpinan Lintas Budaya

Berry *et al* dalam Lumbanraja (2008:75) menjelaskan model penyesuaian bagi pemimpin ekspatriat yang mengalami silang budaya ketika menjalani penugasan internasional yaitu model reaksi, model integrasi, dan model *withdrawal*.

## C. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif karena peneliti akan menggambarkan gaya kepemimpinan lintas budaya yang diterapkan oleh ekspatriat Korea Selatan di PT Cheil Jedang Indonesia Pasuruan. Melalui pendekatan kualitatif, peneliti secara aktif berinteraksi dengan fakta yang diteliti.

### 1. Fokus Penelitian

1. Gaya kepemimpinan lintas budaya berdasarkan teori kepemimpinan kontinum Tannenbaum. Berikut indikator yang mencirikan perilaku pemimpin:
  - a) Gaya kepemimpinan otokratik (berpusat pada pemimpin)
  - b) Gaya kepemimpinan demokratik (berpusat pada karyawan)

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan lintas budaya
3. Model penyesuaian pemimpin lintas budaya  
Kendala yang dialami pemimpin lintas budaya

## 2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini berlokasi di PT Cheil Jedang Indonesia Pasuruan yang terletak di Desa Arjosari RT 04 – RW 02, Kecamatan Rejoso, Kabupaten Pasuruan

## 3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti antara lain: Wawancara, Dokumentasi dan triangulasi. Adapun instrument penelitian yang digunakan ialah: peneliti, pedoman wawancara, alat perekam, buku catatan. Analisis data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini ialah reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan

## D. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Ekspatriat

#### 1) Pengambilan Keputusan Perusahaan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa para pemimpin ekspatriat di PT Cheil Jedang Indonesia Pasuruan tidak hanya sekedar melakukan konsultasi tetapi juga merespon masukan dari karyawan lokal. Hal ini mengindikasikan bahwa para pemimpin 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 para pemimpin ekspatriat di PT Cheil Jedang Indonesia Pasuruan dapat dikatakan telah berjalan efektif dan dapat meningkatkan kepuasan karyawan lokal. Dengan alasan bahwa selain menerima masukan sebelum membuat keputusan akhir, pemimpin ekspatriat juga memberikan respon balik atas masukan dari para karyawan lokal.

#### 2) Pemberdayaan

Hasil penelitian di PT Cheil Jedang Indonesia Pasuruan menunjukkan bahwa para pemimpin ekspatriat melakukan upaya pemberdayaan terhadap para karyawan lokal. Pemberdayaan dilakukan pemimpin ekspatriat dengan memberikan tanggung jawab dan kewenangan kepada para karyawan lokal dalam pengambilan

keputusan *level* bisnis pada masing-masing departemen yang ditangani karyawan lokal tersebut. Luthans (2006:494) berpendapat bahwa karyawan yang diperdayakan akan merasa “kita bersama-sama berada di dalamnya” dan sikap mereka menjadi penuh tanggung jawab.

Pada teori Path-Goal, pemberdayaan ini merupakan bentuk kepemimpinan berorientasi pada prestasi. Kepemimpinan berorientasi prestasi yaitu pemimpin mengatur tujuan yang menantang bawahan untuk menunjukkan kepercayaan diri mereka bahwa mereka akan mencapai tujuan dan memiliki kinerja yang lebih baik (Luthans, 2006:649). Sebuah riset mengindikasikan semakin tinggi kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi, maka bawahan semakin percaya diri bahwa usaha mereka menghasilkan kinerja efektif (Luthans, 2006:651).

Menurut Luthans (2006:494) tujuan dari pemberdayaan adalah untuk memastikan bahwa bawahan telah melakukan usaha terbaik, dan bekerja berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan dan melakukan tanggung jawab satu sama lain. Berdasarkan pengamatan peneliti, ketiga pemimpin ekspatriat di PT Cheil Jedang Indonesia Pasuruan telah merealisasikan secara baik pemberdayaan karyawan dengan memberikan tanggung jawab dan kewenangan pada karyawan lokal di masing-masing departemen.

#### 3) Komunikasi Interpersonal

Berdasarkan pengamatan peneliti, komunikasi interpersonal yang terjalin di PT Cheil Jedang Indonesia Pasuruan berlangsung tidak kaku dan kondisional, dapat secara langsung atau struktural. Para karyawan lokal dapat menyampaikan informasi mengenai pabrik secara langsung dalam bentuk lisan kepada pemimpin ekspatriat. Komunikasi ke bawah juga dilakukan secara langsung oleh ketiga pemimpin ekspatriat kepada para karyawan lokal ketika memberi tugas khusus dan keperluan lainnya. Seperti yang diungkapkan Katz dan Kahn dalam Luthans (2006:348) mengenai beberapa tujuan umum komunikasi ke bawah antara lain untuk memberi arahan tugas khusus mengenai instruksi kerja, memberi informasi mengenai praktik organisasi, dan memberitahu karyawan mengenai kinerja mereka.

Dapat diketahui bahwa komunikasi interpersonal di PT Cheil Jedang Indonesia Pasuruan berlangsung secara formal, informal, dari atas ke bawah, dan dari bawah ke atas. Wirawan (2013:383) mengungkapkan bahwa ciri tersebut merupakan ciri komunikasi dari kepemimpinan

demokratis. Curtis dalam Suryadi (2008:126) mengungkapkan bahwa komunikasi yang bergaya demokratis dapat mendorong orang-orang di dalam organisasi tersebut untuk mengembangkan hubungan secara lebih peduli, terbuka, dan berbagai gagasan dapat bebas mengalir baik secara vertikal maupun horizontal.

Berdasarkan hasil penelitian, komunikasi interpersonal di PT Cheil Jedang Indonesia Pasuruan telah berlangsung secara efektif dengan saling memberi umpan balik antara pemimpin ekspatriat dengan karyawan lokal yang dilihat dari konteks komunikasi ke bawah dan ke atas, baik melalui jalur informal ataupun formal. Komunikasi interpersonal tersebut menghasilkan interaksi yang baik antara karyawan lokal dengan pemimpin ekspatriat.

Berdasarkan analisis dan interpretasi data yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat Korea Selatan di PT Cheil Jedang Indonesia Pasuruan adalah gaya kepemimpinan yang berpusat pada karyawan. Kesimpulan tersebut didasarkan pada analisis yang telah peneliti kaji dari berbagai macam studi dan teori kepemimpinan.

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

### **1) Pengalaman Internasional**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat yang dimiliki oleh dua pemimpin ekspatriat dipengaruhi oleh pengalaman yang pernah didapat saat melakukan penugasan internasional di negara lain. 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.

Dua pemimpin ekspatriat memperoleh banyak pelajaran dari pengalaman internasional, sehingga pelajaran tersebut dapat dijadikan dasar dalam menerapkan gaya kepemimpinan. Selain itu, dari pengalaman internasional, dua pemimpin ekspatriat tersebut menjadi lebih mudah untuk beradaptasi dengan negara asing. Kemampuan untuk belajar dari pengalaman, khususnya pengalaman mengelola bisnis internasional, akan

mengembangkan sensitivitas budaya dalam diri ekspatriat. Menurut Wasposito dan Handaru (2013:42) sensitivitas budaya atau empati budaya adalah suatu kesadaran serta perhatian tulus atas budaya lain. Ivancevich (2007:218) menambahkan bahwa hal tersebut disebabkan pemimpin yang berpengalaman secara global harus melakukan:

- 1) Kontak dengan budaya yang ada,
- 2) Mengalami langsung dan mengatasi gegar budaya, dan
- 3) Menerima sudut pandang dari budaya lain terhadap organisasi, produk, jasa, dan apa yang dipikirkan pegawai mengenai berbagai praktik dan program kerja.

Kemampuan untuk belajar dari pengalaman internasional, mempengaruhi penerapan gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat di PT Cheil Jedang Indonesia Pasuruan. Yukl (2010:239) berpendapat bahwa pemimpin yang memiliki kemampuan untuk belajar dari pengalaman lebih termotivasi untuk mencapai target yang luar biasa, berpikiran terbuka, memiliki keyakinan dan rasa ingin tahu terhadap berbagai pendekatan baru. Pengalaman internasional yang terus dipelajari dan dikembangkan juga akan meningkatkan sensitivitas budaya dalam diri para pemimpin ekspatriat, sehingga memudahkan pemimpin ekspatriat dalam membangun hubungan kerjasama yang baik dengan para karyawan lokal untuk mencapai visi perusahaan.

### **2) Nilai Budaya Korea Selatan**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat di PT Cheil Jedang Indonesia Pasuruan juga dipengaruhi oleh nilai budaya nasional Korea Selatan. Yukl (2010:495) menyatakan 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 norma sosial tentang cara orang saling berhubungan. Pada PT Cheil Jedang Indonesia Pasuruan, nilai budaya Korea Selatan yang diterapkan adalah kedisiplinan, bertanggung jawab, dan yang paling diterapkan adalah cara kerja cepat atau dikenal dengan istilah “bbali-bbali”. Oleh karena itu, para pemimpin ekspatriat tidak jarang memberikan *dedline* kepada karyawan lokal agar tugas cepat diselesaikan sehingga pekerjaan dapat selesai tepat waktu. Hal tersebut dilakukan pemimpin ekspatriat karena karyawan lokal dinilai sedikit lambat dan lebih

santai dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang sudah ditetapkan.

### 3) Kemampuan Interpersonal

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa gaya kepemimpinan ketiga ekspatriat dipengaruhi oleh kemampuan interpersonal. Menurut Yukl (2010:235), kemampuan interpersonal meliputi pengetahuan mengenai perilaku manusia dan proses kelompok, kemampuan untuk mengerti perasaan, sikap, serta motivasi dari orang lain. Luthans (2006:659) menjelaskan bahwa kemampuan interpersonal merupakan salah satu faktor yang secara potensial memberikan kontribusi terhadap proses kepemimpinan lintas budaya.

Ketiga pemimpin ekspatriat cenderung mengingatkan karyawan lokal melalui *supervisor* atau manajer, daripada menegur secara langsung dan terang-terangan. Sikap ketiga pemimpin ekspatriat merupakan bentuk kemampuan interpersonal untuk mempertahankan hubungan kerjasama yang baik dengan bawahan. Menurut Yukl (2010:236), kecerdasan pribadi yang kuat membantu seorang pemimpin untuk menghadapi bawahan dengan cara perhatian, simpatik dan tidak memberikan penilaian kepada seseorang dengan keluhan ataupun kecaman.

Dari uraian di atas, diketahui bahwa kemampuan interpersonal mempengaruhi gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat Korea Selatan di PT Cheil Jedang Indonesia Pasuruan. Kemampuan ini memelihara hubungan yang baik antara pemimpin ekspatriat dengan karyawan lokal.

## 3. Model Penyesuaian yang Dilakukan Ekspatriat

### 1) Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya. Pada proses kepemimpinan lintas budaya terdapat model penyesuaian yang dilakukan pemimpin ekspatriat agar interaksi dengan karyawan lokal dapat berjalan efektif. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa ketiga pemimpin ekspatriat di PT Cheil Jedang Indonesia Pasuruan menyesuaikan gaya kepemimpinan yang dimiliki dengan keadaan lokal. Penyesuaian yang dilakukan ketiga pemimpin ekspatriat menunjukkan bahwa ketiganya melakukan penyesuaian integrasi untuk menerapkan gaya kepemimpinan. Model integrasi

mengarahkan pemimpin ekspatriat untuk mengubah perilaku yang disesuaikan dengan keadaan setempat guna mengurangi konflik.

### 2) Pembuatan Peraturan Perusahaan

Hasil wawancara menunjukkan bahwa ketiga pemimpin ekspatriat menerapkan model penyesuaian integrasi, dimana pembuatan peraturan perusahaan disesuaikan dengan aturan lokal yang berlaku.

**Tabel 1. Model Penyesuaian Ekspatriat di PT Cheil Jedang Indonesia Pasuruan**

Pemimpin Ekspatriat	Gaya Kepemimpinan	Pembuatan Peraturan
Mr. Kim (Advisor RTC Dept.)	Integrasi	Integrasi
Mr. Ko (Advisor Refinery Dept.)	Integrasi	Integrasi
Mr. Cho (Advisor Fermentasi Dept.)	Integrasi	Integrasi

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2017)

Berdasarkan analisis dan interpretasi data yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa model penyesuaian yang dilakukan pemimpin ekspatriat dalam menerapkan gaya kepemimpinan lintas budaya di PT Cheil Jedang Indonesia Pasuruan adalah model integrasi, dimana pemimpin ekspatriat lebih mengubah perilaku untuk menyesuaikan dengan keadaan lokal. Secara umum, ketiga pemimpin ekspatriat menunjukkan pemahaman terhadap perbedaan budaya yang ada, sehingga pemimpin ekspatriat paham bagaimana menyesuaikan gaya kepemimpinan dalam menghadapi karyawan lokal. Siagian (2006:23) berpendapat bahwa pemahaman budaya akan membantu para ekspatriat untuk melakukan penyesuaian yang dituntut oleh lingkungan tempat mereka bergerak.

## 4. Kendala yang Dialami Ekspatriat

### 1) Stereotip

Berdasarkan hasil penelitian terhadap para pemimpin ekspatriat di PT Cheil Jedang Indonesia Pasuruan, didapati bahwa pada saat pertama kali datang ke Indonesia, para pemimpin ekspatriat memiliki stereotip negatif terhadap karyawan lokal. Hal tersebut dapat menjadi kendala bagi para pemimpin ekspatriat dalam mengambil keputusan.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa pada saat pertama kali datang ke Indonesia, ketiga pemimpin ekspatriat memiliki stereotip negatif, yaitu menilai para karyawan lokal di PT Cheil Jedang Indonesia Pasuruan terlalu santai dalam bekerja. Selain itu, pada konteks yang berbeda, pemimpin ekspatriat merasa takut dengan *image* muslim sebagai teroris dan merasa asing dengan muslim. Namun, lama-kelamaan para pemimpin ekspatriat dapat menyesuaikan.

## 2) Etnosentrisme

Berdasarkan hasil penelitian, dua pemimpin ekspatriat di PT Cheil Jedang Indonesia Pasuruan memiliki masalah etnosentrisme. Dua pemimpin ekspatriat memiliki etnosentrisme pada bahasa, dimana kedua pemimpin ekspatriat menganggap bahasa Indonesia itu sulit, sehingga menjadi kendala dalam berkomunikasi dengan karyawan lokal. Berbeda dengan kedua pemimpin ekspatriat lainnya, ada satu pemimpin ekspatriat yang tidak memiliki etnosentrisme pada bahasa lokal. Pemimpin ekspatriat tersebut menganggap bahasa tidak menjadi kendala dalam berkomunikasi dengan karyawan lokal. Walaupun begitu, tetap terus mempelajari bahasa Indonesia.

Secara umum, ketiga pemimpin ekspatriat tidak dapat menggunakan bahasa Indonesia dengan fasih, sehingga komunikasi sehari-hari dengan sesama pemimpin ekspatriat menggunakan bahasa Korea. PT Cheil Jedang Indonesia Pasuruan menyediakan intepreter untuk menjembatani perbedaan bahasa antara pemimpin ekspatriat dengan karyawan lokal. Selain itu, setiap hari perusahaan juga menyediakan guru bahasa Indonesia untuk para pemimpin ekspatriat yang mau belajar bahasa Indonesia. Fasilitas tersebut sangat membantu pemimpin ekspatriat untuk berkomunikasi dengan karyawan lokal, dan juga sebaliknya. Adanya intepreter dan guru, telah membantu para pemimpin ekspatriat dalam menghindari masalah gegar budaya jenis *language shock*. Reisinger dalam Kuserdyana (2011:75) menyatakan *language shock* merupakan salah satu jenis gegar budaya yang disebabkan oleh ketidakmampuan individu dalam berbahasa asing, sehingga tidak dapat berkomunikasi secara tepat.

Etnosentrisme pemimpin ekspatriat semakin terlihat ketika salah satu pemimpin ekspatriat terlalu cepat menilai perilaku karyawan sebagai suatu hal yang tidak efisien. Menurut Luthans (2006:394), salah satu tindakan etnosentrisme yaitu terlalu cepat menilai bagaimana orang lokal melakukan sesuatu sebagai hal yang aneh dan tidak

efisien, daripada mencoba memahami secara rasional apa yang terjadi. Northouse (2013:365) menyatakan bahwa semakin etnosentrisme, maka ekspatriat akan semakin kurang terbuka atau kurang toleran terhadap tradisi dan praktik budaya lain.

Sedangkan dua pemimpin ekspatriat lainnya menyatakan bahwa tidak pernah melihat karyawan lokal yang bersikap tidak efisien, terutama pada masing-masing departemennya. Northouse (2013:365) berpendapat bahwa pemimpin yang cakap mampu menegosiasikan garis yang tepat, antara mencoba untuk mengatasi etnosentrisme dan mengetahui kapan untuk berpegang pada nilai budaya sendiri. Pada tabel 4.4 disajikan kendala yang dialami para pemimpin ekspatriat di PT Cheil Jedang Indonesia Pasuruan.

Berdasarkan analisis dan interpretasi data yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa kendala yang dialami pemimpin ekspatriat di PT Cheil Jedang Indonesia Pasuruan adalah stereotip dan etnosentrisme. Kuserdyana (2011:72) menyatakan bahwa proses menghilangkan etnosentrisme dan stereotip adalah hal yang sulit, namun sesulit apapun orang-orang yang berinteraksi dengan budaya berbeda harus berusaha maksimal menghindari salah interpretasi yang dapat menimbulkan konflik.

## E. KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. Gaya kepemimpinan lintas budaya yang diterapkan oleh ekspatriat di PT Cheil Jedang Indonesia Pasuruan adalah gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan demokratis ekspatriat dapat dilihat dari pembuatan keputusan perusahaan yang dilakukan secara konsultasi dengan karyawan lokal, adanya upaya pemberdayaan karyawan lokal, dan komunikasi interpersonal yang berlangsung secara formal dan informal, baik dari bawah ke atas atau dari atas ke bawah.
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat Korea Selatan di PT Cheil Jedang Indonesia Pasuruan adalah kemampuan untuk belajar dari pengalaman internasional, nilai-nilai budaya Korea Selatan dan kemampuan interpersonal.
3. Model penyesuaian yang dilakukan oleh ekspatriat Korea Selatan di PT Cheil Jedang Indonesia Pasuruan adalah model integrasi. Ketiga ekspatriat cenderung melakukan model penyesuaian integrasi, dimana ekspatriat lebih

mengubah perilaku untuk menyesuaikan dengan lingkungan lokal.

4. Kendala yang dialami ekspatriat Korea Selatan di PT Cheil Jedang Indonesia Pasuruan terletak pada masalah stereotip negatif dan etnosentrisme yang dimiliki ekspatriat. Stereotip ekspatriat ditunjukkan dengan membuat generalisasi bahwa karyawan lokal lebih santai dalam menyelesaikan pekerjaan. Pada konteks lain, ekspatriat juga memiliki stereotip negatif terhadap *image* Muslim sebagai teroris. Sedangkan etnosentrisme ekspatriat terlihat pada kesulitan ekspatriat dalam menggunakan bahasa lokal dalam berkomunikasi dan terlalu cepat menilai karyawan lokal bersikap tidak efisien tanpa mencari tahu penyebabnya.

### Saran

1. Menghadapi kendala yang dialami pemimpin ekspatriat, yaitu stereotip negatif dan etnosentrisme yang dimiliki ekspatriat, sebaiknya ekspatriat diberi arahan dan masukan agar lebih terbuka dengan budaya baru dan jangan terlalu cepat menilai negatif sikap karyawan lokal dengan mencoba berfikir rasional mengenai penyebab karyawan lokal bersikap tidak efisien. Selain itu, ekspatriat juga harus meningkatkan pemahaman budaya, selalu menjaga komunikasi, dan terus bersosialisasi dengan karyawan lokal untuk mengurangi hambatan budaya yang menjadi kendala para ekspatriat. Sedangkan karyawan lokal juga harus bersikap dan bekerja lebih baik lagi, dengan mentaati peraturan perusahaan dan bekerja tepat waktu.
2. 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 pemimpin ekspatriat dan karyawan lokal. Pemimpin ekspatriat 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.
3. 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.

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

- Briody, Elizabeth K., dan Garry P. Ferraro. 2012. *The Cultural Dimension of Global Business*. Seventh edition. United States: Peachpit Press.
- Cullen, John B., dan K. Praveen Parboteeah. 2009. *International Business: Strategy and the Multinational Company*. Taylor & Francis e-Library.
- Ivancevich, J.M., Robert Konopaske, dan Michael T. Matteson. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jilid 1. Edisi ke 7. Diterjemahkan oleh Gini Gania. Jakarta: Erlangga.
- Kusherdiana. 2011. *Pemahaman Lintas Budaya*. Bandung: Alfabeta.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Diterjemahkan oleh Vivin Andhika dkk. Yogyakarta: ANDI.
- Northouse, Peter G. 2013. *Kepemimpinan: Teori dan Praktik*. Edisi keenam. Diterjemahkan oleh Dr. Ati Cahayani. Jakarta: PT Indeks.
- Siagian, Sondang P. 2006. *Manajemen Internasional*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Suryadi. 2008. *Transformasi Paradigma Kepemimpinan*. Surabaya: Putra Media Nusantara.
- Thoha, Miftah. 2010. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Waspodo, Agung, A. W. S., dan A. W. Handaru. 2013. *Bisnis Internasional: Sebuah Pendekatan Kultural*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Wirawan. 2013. *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Yukl, Gary. 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Kelima.

Diterjemahkan oleh Budi Supriyanto.  
Jakarta: PT Indeks.

## Jurnal

- Kamgoen, Put., dan Ratchadaporn Duangkaew. 2008. *How Thai Culture Affects Expatriate's Leadership: A Case Study of CBRE, Thailand*. Master Thesis in Business Administration, Programme for Managing People, Knowledge and Change, Lund University.
- 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.
- 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.

## Internet

- Dit. PPTKA – Ditjen Binapenta. 2016. *Daftar Ijin Mempekerjakan TKA yang Diterbitkan Periode tahun 2012 s/d Sept 2016 berdasarkan Kategori Level Jabatan*. Diakses pada tanggal 3 Januari 2017 dari <http://tka-online.naker.go.id/download.asp>
- \_\_\_\_\_. 2016. *Daftar Ijin Mempekerjakan TKA yang Diterbitkan Periode tahun 2012 s/d Sept 2016 berdasarkan Kategori Negara*. Diakses pada tanggal 3 Januari 2017 dari <http://tka-online.naker.go.id/download.asp>
- Hofstede, Geert. 2015. *Dimension Data Matrix*. Diakses pada tanggal 8 Februari 2017 dari <http://geerthofstede.com/research-and-vsm/dimension-data-matrix/>