

# **ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN EKSPATRIAT TERHADAP KOMUNIKASI LINTAS BUDAYA DAN *JOB SATISFACTION* KARYAWAN (Studi Kasus Gaya Kepemimpinan Ekspatriat di PT. Central Motor Wheel Indonesia)**

**Lanang Satio Jati  
Djamhur Hamied  
Moehammad Soeoed Hakam**  
Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya  
Malang  
Email : [Lanangsatio@gmail.com](mailto:Lanangsatio@gmail.com)

## ***Abstract***

*This study aims to explain the expatriate leadership style adopted by expatriate itself with the influence of cross-cultural communication and its impact on job satisfaction of employees in leading local employees at PT. Central Motor Wheel Indonesia. This research is an explanatory research with a quantitative approach. Methods of data collection was done by spreading the data in the form of a questionnaire given to employees of PT. Central Motor Wheel Indonesia. The sampling technique in this study using simple random sampling, then obtained 57 samples of a total population of 130 employees of PT. Central Motor Wheel Indonesia. Data were analyzed using path analysis test. The results show there is a positive and significant relationship between leadership style on job satisfaction expatriate employees. In addition there is a positive and significant relationship between leadership style expatriate to cross-cultural communication. And lastly there is a positive and significant effect of the indirect influence of leadership style on job satisfaction expatriate employees through cross-cultural communication.*

**Key words :** *Expatriate leadership style, Cross – Cultural Communication, Employee Job Satisfaction*

## **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan gaya kepemimpinan ekspatriat yang diterapkan oleh eksaptariat itu sendiri dengan adanya pengaruh komunikasi lintas budaya dan pengaruhnya terhadap *job satisfaction* karyawan dalam memimpin karyawan lokal di PT. Central Motor Wheel Indonesia. Jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Metode pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebar data berupa kuisioner yang diberikan kepada karyawan PT. Central Motor Wheel Indonesia. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *simple random sampling* yang kemudian didapat 57 sampel dari total populasi sebesar 130 karyawan PT. Central Motor Wheel Indonesia. Teknik analisis data menggunakan analisis uji jalur. Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan ekspatriat terhadap *job satisfaction* karyawan. Selain itu terdapat hubungan yang positif dan pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan ekspatriat terhadap komunikasi lintas budaya. Dan terakhir terdapat hubungan yang positif dan pengaruh yang signifikan dari pengaruh tidak langsung antara gaya kepemimpinan ekspatriat terhadap *job satisfaction* karyawan melalui komunikasi lintas budaya.

**Kata Kunci :** *Gaya Kepemimpinan Ekspatriat, Komunikasi Lintas Budaya, Job Satisfaction Karyawan*

## A. PENDAHULUAN

Globalisasi telah membawa dampak yang cukup signifikan bagi masyarakat diseluruh dunia. Tidak terkecuali dampaknya di bidang transportasi. Indonesia sebagai negara dengan jumlah penduduk terbesar ke empat di dunia memiliki permintaan terhadap alat transportasi, teutama kendaraan roda empat yang cukup tinggi. Dengan meningkatnya permintaan terhadap kendaraan bermotor roda empat, maka akan diimbangi pula dengan produksi komponen – komponen dari kendaraan bermotor roda empat, salah satunya adalah *velg*. Melihat potensi yang lumayan besar pada sektor *velg*, kemudian banyak perusahaan multinasional yang berkonsentrasi memproduksi *velg* mendirikan cabangnya di Indonesia.

Tidak sedikit kemudian perusahaan multinasional mengirimkan karyawan untuk bertugas di perusahaan cabang demi merealisasikan visi perusahaan untuk bersaing dipasar global. Karyawan ini disebut dengan istilah ekspatriat. Ekspatriat adalah seorang 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 (Mathis dan Jackson, 2006:14). Ekspatriat yang ditugaskan umumnya ditempatkan pada posisi yang krusial dalam perusahaan. Para ekspatriat ini ditempatkan pada *top level management*. Salah satu perusahaan yang menanamkan modalnya di Indonesia adalah PT. Central Motor Wheel Indonesia (CMWI). PT. Central Motor Wheel Indonesia (CMWI) merupakan anak cabang dari Central Motor Wheel (CMW) Group, perusahaan multinasional yang berpusat di Jepang. PT. Central Motor Wheel Indonesia (CMWI) adalah perusahaan manufaktur yang memproduksi *velg* untuk mobil Toyota. Central Motor Wheel (CMW) Group resmi memasuki industri otomotif Indonesia pada tahun 2001 dengan jumlah 900 karyawan.

Dimensi keragaman budaya dari Geert Hofstede yang dimiliki Jepang dan Indonesia memiliki perbedaan yang cukup signifikan. Perbedaan budaya menjadi suatu tantangan tersendiri bagi ekspatriat Jepang, untuk itu diperlukan penyesuaian gaya kepemimpinan yang tepat bagi

karyawan lokal. Hal ini bisa menghasilkan dampak positif bagi jalannya perusahaan bila penyesuaian gaya kepemimpinan dapat diterapkan dan diterima dengan baik oleh karyawan.

## B. TINJAUAN PUSTAKA

### 1. Kepemimpinan

Dalam sebuah organisasi dan manajemen, kepemimpinan merupakan suatu hal yang sangat penting. Bahkan bisa dikatakan bahwa inti dari manajemen dan organisasi adalah kepemimpinan itu sendiri. Menurut George R. Terry dalam Thoha (2001:5) bahwa kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang - orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi.

### 2. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan pola sikap dan perilaku yang ditampilkan dalam proses mempengaruhi orang lain (Matondang, 2008:5). Thoha (2010:49) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dari beberapa pendapat mengenai gaya kepemimpinan, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma atau perilaku pemimpin dalam memimpin para bawahannya.

### 3. Manajemen Komunikasi Lintas Budaya

Pengaruh kebudayaan menimbulkan persoalan penting yang dapat mempengaruhi manajemen sumber daya manusia global. Kebudayaan dipahami sebagai symbol seperti tradisi, mitos, ritual, bahasa, kepercayaan dan perilaku serta ekspresi – ekspresi simbolis lainnya yang memberi karakteristik tertentu dan menentukan bentuk perilaku anggota masyarakat atau sekelompok masyarakat tertentu (Matondang, 2010:25). Menurut Liliweri (2003:13) komunikasi lintas budaya merupakan interaksi antarpribadi dan komunikasi antarpribadi yang dilakukan oleh beberapa orang yang memiliki latar belakang kebudayaan yang berbeda. Dalam manajemen komunikasi lintas budaya, ada beberapa variabel budaya yang harus diperhatikan dalam proses komunikasi seperti perihal sikap, organisasi sosial, pola berpikir, peranan pihak – pihak yang berkomunikasi, bahasa dan waktu.

#### **4. Kepemimpinan Lintas Budaya**

Menurut Lumbanraja (2008:73) kepemimpinan yang diterapkan dalam situasi percampuran budaya (*Cross-cultural leadership*) merupakan suatu bentuk interaksi kepemimpinan antara pemimpin dengan para bawahan dengan latar belakang budaya yang berbeda. Sedangkan menurut Yukl (2013:348) kepemimpinan lintas budaya dikaitkan dengan pemimpin yang semakin dihadapkan dengan kebutuhan untuk mempengaruhi orang – orang dari budaya lain. Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan lintas budaya merupakan kemampuan mempengaruhi suatu kelompok yang berbeda budaya yang dimiliki oleh seseorang.

#### **5. Gaya Kepemimpinan Jepang**

Menurut studi yang dilakukan Taka dan Wanda (1994), dijelaskan ada tiga karakteristik yang ideal untuk menggambarkan gaya kepemimpinan Jepang. Tiga karakteristik yang ideal dalam gaya kepemimpinan jepang ditekankan pada : 1. Realisasi diri, 2. Apresiasi kemampuan manusia yang beragam dan 3. Percaya terhadap orang lain. Karakteristik yang dijelaskan ini termasuk ke dalam kepemimpinan yang lebih demokratis.

#### **6. Job Satisfaction**

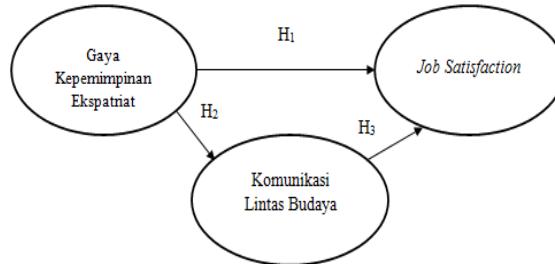
Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Veithzal, 2009:876).

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005:271) kepuasan kerja adalah “suatu efektifitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan”. dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan suatu perasaan positif atau negatif dari seorang karyawan yang berkaitan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya, sebagai suatu akibat interaksi seseorang dengan lingkungan kerjanya.

#### **7. Pengukuran *Job Satisfaction***

Dalam penelitian ini, untuk mengidentifikasi *job satisfaction* digunakan indikator yang diadaptasi dari *The long-form MSQ* (Minnesota Satisfaction Questionnaire) tahun 1967 yang dilakukan oleh *vocational psychology research University of Minnesota*. Indikator *job satisfaction* merupakan *Activity, Company Polices and Practices, Creativity, Independence, Recognition, Responsibility, Security, Supervision*.

#### **8. Model Konsep dan Hipotesis Penelitian**



**Gambar 1. Hipotesis Penelitian**

1. Terdapat hubungan yang positif dan pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan ekspatriat terhadap *job satisfaction* karyawan. (H<sub>1</sub>)
2. Terdapat hubungan yang positif dan pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan ekspatriat terhadap komunikasi lintas budaya. (H<sub>2</sub>)
3. Terdapat hubungan yang positif dan pengaruh yang signifikan dari pengaruh tidak langsung antara gaya kepemimpinan ekspatriat terhadap *job satisfaction* karyawan melalui komunikasi lintas budaya. (H<sub>3</sub>).

#### **C. METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian menggunakan explanatory Research (penelitian penjelasan) dengan pendekatan kuantitatif. Lokasi penelitian dilakukan di dua tempat yaitu Surabaya dan Kuala Lumpur yang menjadi pelanggan Starbucks. Sampel didapat 112 sampel. Teknik pengambilan sampel yaitu dengan menggunakan sampel kuota sebanyak Surabaya 80 orang responden dan Kuala Lumpur 32 orang responden. Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif dan analisis jalur (path).

## D. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Perhitungan Analisis Path

#### a. Sub – Struktur 1

Hasil perhitungan analisis Gaya Kepemimpinan Ekspatriat terhadap Komunikasi Lintas Budaya dapat dilihat dalam Tabel 1.

**Tabel 1. Hasil Analisis Path I (Gaya Kepemimpinan Terhadap Komunikasi Lintas Budaya)**

Variabel	Standardized	t hitung	Probabilitas	Keterangan
	koefisien beta			
Gaya Kepemimpinan Ekspatriat	0,698	7,225	0,000	Signifikan
Variabel terikat	Z			
R square ( $R^2$ )	: 0,487			

Sumber : lampiran 4

Hasil perhitungan menunjukkan pengaruh gaya kepemimpinan ekspatriat terhadap komunikasi lintas budaya menunjukkan nilai koefisien beta sebesar 0,698 dengan nilai probabilitas sebesar 0,000 ( $p<0,05$ ) maka hipotesis yang menyatakan Gaya Kepemimpinan Ekspatriat berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Komunikasi Lintas Budaya diterima.

#### b. sub Struktur 2

Hasil perhitungan analisis Gaya Kepemimpinan Ekspatriat dan Komunikasi Lintas Budaya terhadap *Job satisfaction* dapat dilihat dalam Tabel 2.

**Tabel 2. Hasil Analisis Path II (Gaya Kepemimpinan Ekspatriat dan Komunikasi Lintas Budaya terhadap Job Satisfaction Karyawan)**

Variabel	Standardized	t hitung	Probabilitas	Keterangan
	koefisien beta			
Gaya Kepemimpinan Ekspatriat	0,437	3,267	0,002	Signifikan
Komunikasi Lintas Budaya	0,333	2,488	0,016	Signifikan
Variabel terikat	Y			
R square ( $R^2$ )	: 0,504			

Sumber : lampiran 4

Hasil perhitungan menunjukkan pengaruh gaya kepemimpinan ekspatriat terhadap *job satisfaction* karyawan menunjukkan nilai koefisien beta sebesar 0,437 dengan nilai probabilitas sebesar 0,002 ( $p<0,05$ ) maka hipotesis yang menyatakan gaya

kepemimpinan ekspatriat berpengaruh secara signifikan terhadap *job satisfaction* karyawan diterima.

Hasil perhitungan menunjukkan pengaruh komunikasi lintas budaya terhadap *job satisfaction* karyawan menunjukkan nilai koefisien beta sebesar 0,333 dengan nilai probabilitas sebesar 0,016 ( $p<0,05$ ) maka hipotesis yang menyatakan komunikasi lintas budaya berpengaruh terhadap *job satisfaction* karyawan diterima.

### 2. Pembahasan

#### a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Ekspatriat (X) Terhadap *Job Satisfaction* karyawan (Y)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ekspatriat berpengaruh secara signifikan terhadap *job satisfaction* karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan yang diterapkan oleh para Ekspatriat di PT. Central Motor Wheel Indonesia berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction* karyawan di lingkungan perusahaan. Perilaku yang ditunjukkan pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya terbukti mampu diterima oleh karyawan dan mampu meningkatkan *Job Satisfaction* karyawan. Sejalan dengan penelitian Ochumbo (2008) yang berjudul “*Expatriate managers adjustment and its impact on subordinates reactions : a cross cultural leadership study of Kenya and Ethiopia*” bahwa budaya nasional yang dibawa Ekspatriat berhubungan positif dengan budaya tuan rumah, dan Gaya Kepemimpinan yang diterapkan oleh Ekspatriat mampu diterima karyawan lokal.

Djanaid (2004:39) mengungkapkan pemimpin harus mampu mengkomunikasikan tujuan organisasi sebagai tujuan individu anggota – anggotanya, sehingga para anggotanya merasakan tujuan organisasi sebagai tujuan pribadinya juga.

#### b. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Ekspatriat (X) Terhadap Komunikasi Lintas Budaya (Z)

Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan ekspatriat berpengaruh secara signifikan terhadap komunikasi lintas budaya. Gaya Kepemimpinan Ekspatriat dipengaruhi oleh nilai kebudayaan dimana Ekspatriat berasal. Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Kamgoen dan Duangkaew (2008) yang berjudul “*How Thai Culture Affects Expatriate's Leadership : A Case Study of CBRE Thailand*”, bahwa pemimpin mencoba mempengaruhi dan mendorong karyawan dengan Gaya Kepemimpinan yang dimiliki Ekspatriat, tanpa

menyesuaikan dengan budaya lokal. Ekspatriat di PT. Central Motor Wheel Indonesia mampu mengkomunikasikan apa yang menjadi tujuan pemimpin dengan karyawan lokal. Dengan adanya perbedaan budaya antara pemimpin Ekspatriat dengan para anggotanya, pemimpin semakin dihadapkan dengan kebutuhan untuk mempengaruhi orang – orang dari budaya lain (Yukl, 2013:348). Gaya Kepemimpinan yang akan diterapkan mampu dikomunikasikan dengan para karyawan lokal sebelum benar – benar diterapkan dalam lingkungan perusahaan. Hal ini dilakukan untuk menghindari atau meminimalisir kesalahpahaman antar para Ekspatriat dengan karyawan lokal.

### c. Pengaruh Komunikasi Lintas Budaya (Z) terhadap Job Satisfaction karyawan (Y)

Hasil penelitian menunjukkan komunikasi lintas budaya berpengaruh secara signifikan terhadap *job satisfaction* karyawan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Schönfeldt (2011) yang berjudul “*Expatriate Leaders : Cultural chameleons or cultural contrarians? a narrative study of Swedish leaders' adjustment process in France*”. Dalam penelitian ini, pemimpin Ekspatriat berusaha melakukan sejumlah penyesuaian dalam Gaya Kepemimpinan yang akan diterapkan agar sesuai dengan budaya lokal, namun pemimpin Ekspatriat menghadapi kesulitan beradaptasi karena kurangnya dukungan dari perusahaan. Noe *et al* (2011:275) menyatakan bahwa karakteristik budaya mempengaruhi perilaku pemimpin dalam hubungannya dengan bawahan, seperti harapan bawahan terkait Gaya Kepemimpinan yang diterapkan pemimpin, pengambilan keputusan didalam hierarki dan garis komunikasi pada organisasi. Meskipun terdapat perbedaan budaya di dalam lingkungan PT. Central Motor Wheel Indonesia antara pemimpin Ekspatriat dengan karyawan lokal, hal ini dapat diatasi oleh kedua pihak. Para Ekspatriat dan karyawan lokal saling mempelajari bahasa yang digunakan oleh kedua belah pihak, meskipun terhitung masih bahasa dasar.

**Tabel 3. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Pengaruh Total**

Variabel Bebas	Variabel Intervening	Variabel Terikat	Pengaruh Langsung X terhadap Y	Pengaruh Tidak Langsung X terhadap Y Melalui Z	Total Pengaruh
X	Z	Y	0.437	0.232	0.669

Tabel 3. menunjukkan bahwa pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan Ekspatriat terhadap *Job satisfaction* karyawan lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung melalui komunikasi lintas budaya. Hal ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh lebih besar terhadap *job satisfaction* dikarenakan cara – cara yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya lebih berpengaruh dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung melalui Komunikasi Lintas Budaya. Hal ini menunjukkan salah satu dimensi budaya yang dikemukakan oleh Geert Hofstede, yaitu jarak kekuasaan tidak terlalu nampak di hasil penelitian yang telah dilakukan di PT. Central Motor Wheel Indonesia. Perbedaan jarak kekuasaan antara negara Jepang dengan Indonesia memiliki perbedaan yang cukup tinggi, namun dalam hal ini pemimpin berusaha menghilangkan perbedaan tersebut guna menciptakan hubungan dan komunikasi yang baik dengan karyawan lokal guna meningkatkan kepuasan kerja di lingkungan PT. Central Motor Wheel Indonesia.

## E. KESIMPULAN DAN SARAN

### 1. Kesimpulan

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Ekspatriat (X) berpengaruh signifikan dan memiliki hubungan yang positif terhadap Komunikasi Lintas Budaya (Z).
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Ekspatriat (X) berpengaruh signifikan dan memiliki hubungan yang positif terhadap *Job Satisfaction* (Y).
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan Ekspatriat berpengaruh signifikan dan memiliki hubungan yang positif terhadap *Job Satisfaction* (Y) melalui Komunikasi Lintas Budaya (Z).

### 2. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat dikemukakan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan maupun bagi pihak-pihak lain. Adapun saran yang diberikan, antara lain:

1. Diharapkan pihak perusahaan menempatkan para karyawan di bidang yang memang dikuasai oleh karyawan tersebut. Hal ini dimaksudkan agar karyawan bisa lebih fokus dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pemimpin.
2. Diharapkan pemimpin bisa memberi contoh untuk karyawan dalam bekerja dengan baik dan giat di perusahaan agar para karyawan termotivasi oleh kerja keras yang ditunjukkan pemimpin terhadap karyawan.
3. Pemimpin diharapkan bisa mengambil peran dalam menjaga solidaritas antar individu atau kelompok dalam perusahaan guna membantu meningkatkan semangat kerja antar individu atau kelompok untuk membantu mencapai tujuan perusahaan.
4. Organisasi sosial yang diikuti pemimpin diluar perusahaan diharapkan bisa membantu pemimpin untuk memberikan ide – ide baru yang bisa berpengaruh terhadap perusahaan
5. Bahasa yang digunakan pemimpin untuk berkomunikasi dengan karyawan lokal masih sulit dipahami. Ada baiknya pihak perusahaan menciptakan kelas khusus bagi karyawan lokal untuk mempelajari bahasa yang digunakan oleh pemimpin.
6. Pemimpin diharapkan bisa lebih menghargai atau mengapresiasi setiap hasil kerja yang telah diselesaikan oleh karyawan. Bentuk apresiasi pemimpin terhadap karyawannya bisa ditunjukkan dengan ungkapan yang diberikan secara langsung atau *reward* untuk karyawan guna meningkatkan *job satisfaction* karyawan.
7. Perusahaan diharapkan dapat mengkaji kebijakan yang akan atau sudah diterapkan dalam perusahaan. Pengkajian kebijakan dimaksudkan untuk mengetahui respon dari karyawan dan pengaruhnya terhadap *job satisfaction* karyawan dalam perusahaan.
8. Pemimpin diharapkan bisa membimbing dan memberi arahan untuk para karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Bimbingan dan arahan pemimpin terhadap karyawannya diharapkan bisa menghindari kesalahan penilaian diantara pemimpin dengan karyawan
9. Mengingat variabel bebas dalam penelitian ini merupakan hal yang sangat penting dalam mempengaruhi *job satisfaction* diharapkan

hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain yang merupakan variabel lain diluar variabel yang sudah masuk dalam penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Djanaid, Djanalisa. 2004. *Kepemimpinan Eksekutif : Teori dan Praktek*. Malang : Multi Management.
- 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.
- Kreitner, Robert., dan Kinicki. Angelo. 2005. *Perilaku Organisasi*. Edisi kelima. Buku 1. Jakarta : Salemba Empat.
- Liliweri, Alo. 2003. *Dasar – Dasar Komunikasi Antarbudaya*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Lumbanraja, Prihatin. 2008. Tantangan bagi Kepemimpinan Lintas Budaya. *Jurnal Manajemen Bisnis*, Volume 1, Nomor 2, Mei 2008:69 – 77.
- Mathis, Robert L., & John H. Jackson. 2006. *Human Resource Management*. Jakarta : Salemba Empat.
- Matondang, M.H. 2008. *Kepemimpinan : Budaya Organisasi dan Manajemen Strategik*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- \_\_\_\_\_. 2010. *Kepemimpinan : Budaya Organisasi dan Manajemen Strategik*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Noe, Raymond A., et al. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Mencapai Keunggulan Bersaing*. Edisi Keenam. Jakarta : Salemba Empat.
- Ochumbo, A.J. 2008. *Expatriate managers adjustment and its impact on subordinates reactions : a cross cultural leadership study of Kenya and Ethiopia*. PhD thesis, Aston University.
- Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Islami*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Scöhnfeldt, Sara N. 2011. *Expatriate Leaders – Cultural chameleons or cultural contrarians? a narrative study of Swedish leader's adjustment process in France*. two year, 15 hp. Umeå School of Business.

Taka, Iwao., & Wanda D. Foglia. 1994. Ethical Aspects of “Japanese Leadership Style”. *Journal of business Ethics, ProQuest*, Februari 1994 : 135.

Yukl, Gary. 2013. *Leadership in Organizations Eighth Edition*. England : Pearson Education.