

ANALISIS IMPLEMENTASI GAYA KEPEMIMPINAN LINTAS BUDAYA EKSPATRIAT KOREA SELATAN (Studi pada PT. Krakatau Daedong Machinery, Cilegon-Banten)

Dinar Rizki Ananda
Arik Prasetya
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
E-mail: nandadinar95@gmail.com

ABSTRACT

This study describes the cross-cultural leadership style is about the culture expats applied expats, expats leadership style applied to the company, and the problems faced by expatriates in leading local employees at PT. Krakatau Daedong Machinery. The research type was descriptive research with a qualitative approach. The location of this research was conducted at PT. Krakatau Daedong Machinery, PT. Krakatau Daedong Machinery is a subsidiary company of PT. Krakatau Posco from South Korea engaged in the steel industry. Methods of data collection used were used that documentation, triangulation and interviews were conducted in three South Korean expatriates and four local employees. The results showed cross-cultural leadership style adopted by the third South Korean expatriates in PT. Krakatau Daedong Machinery is centered leadership style subordinate (democratic). South Korean culture has a character that has a high collectivity and emphasis on relationships, so that cross-cultural leadership style applied democratic style. Democratic style seen in corporate decision-making is done in consultation with local employees, expatriates role for employees, and the delegation of authority to employees. Problems faced by expats lies in the cultural barrier which consists of differences in language, nonverbal misunderstandings, prejudices / stereotypes of the local employees.

Keyword: Leadership style, Cross Cultural, Expatriate.

ABSTRAK

Penelitian ini menjelaskan tentang gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat yaitu mengenai budaya yang diterapkan ekspatriat, gaya kepemimpinan yang diterapkan ekspatriat pada perusahaan, dan masalah yang dihadapi ekspatriat dalam memimpin karyawan lokal pada PT. Krakatau Daedong Machinery. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Lokasi penelitian ini dilakukan di PT. Krakatau Daedong Machinery, PT. Krakatau Daedong Machinery adalah anak cabang perusahaan dari PT. Krakatau Posco yang berasal dari Korea Selatan yang bergerak di bidang industri baja. Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu dokumentasi, triangulasi dan wawancara yang dilakukan pada tiga orang ekspatriat Korea Selatan dan empat orang karyawan lokal. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan lintas budaya yang diterapkan oleh ketiga ekspatriat Korea Selatan di PT. Krakatau Daedong Machinery adalah gaya kepemimpinan yang berpusat pada bawahan (demokratis). Budaya Korea Selatan memiliki karakter yang memiliki kolektivitas tinggi dan menekankan pada hubungan, sehingga gaya kepemimpinan lintas budaya yang diterapkan gaya demokratis. Gaya demokratis terlihat pada pengambilan keputusan perusahaan yang dilakukan secara konsultasi dengan karyawan lokal, peran ekspatriat terhadap karyawan, dan pendelegasian wewenang kepada karyawan. Masalah yang dihadapi ekspatriat terletak pada hambatan budaya yaitu terdiri dari perbedaan bahasa, kesalahpahaman nonverbal, prasangka/stereotip terhadap karyawan lokal.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, Lintas Budaya, Ekspatriat.

A. PENDAHULUAN

Di era globalisasi ini berbagai perusahaan multinasional telah beroperasi di seluruh dunia, salah satunya adalah Indonesia. “Seiring dengan perkembangan bisnis, persaingan dalam bisnis internasional semakin ketat. Investasi langsung luar negeri juga menjadi salah satu bentuk aktivitas bisnis internasional. Bisnis ini bermula ketika suatu perusahaan dari sebuah negara menanamkan modalnya ke negara lain” (Griffin & Pustay, 2007: 9).

“Penempatan penugasan luar negeri tersebut menjadi konsekuensi para ekspatriat dalam menghadapi perbedaan budaya antara karyawan lokal dan ekspatriat. Budaya dapat mempengaruhi perilaku seseorang dalam bertindak, termasuk penerapan budaya dalam dunia kerja” (Robbins, 2014:256).

Nilai-nilai budaya yang berbeda dapat mempengaruhi pemimpin dalam suatu perusahaan menerapkan kepemimpinannya.

Meningkatnya perusahaan asing yang ada juga meningkatkan jumlah ekspatriat, namun penugasan luar negeri tersebut menjadikan ekspatriat umumnya menjadi pemimpin atau manajer di negara yang beroperasi dan yang mengelola karyawan lokal. Secara lebih nyata kondisi ini akan sangat mempengaruhi interaksi antara manajer yang ditugaskan ke luar negeri (*expatriates manager*) dengan para karyawan lokal mereka. Hal ini dapat dikatakan sebagai fenomena kepemimpinan lintas budaya (Puspitasari, 2014:2).

Penerapan gaya kepemimpinan akan berbeda pada budaya yang berbeda juga. Hal tersebut terjadi antara ekspatriat dalam mempengaruhi karyawan lokal. Dibuktikan pada penelitian yang telah dilakukan oleh Ochumbo (2008:2) menunjukkan bahwa budaya nasional antara negara asal dan budaya negara tuan rumah berhubungan positif terhadap perilaku ekspatriat, dan gaya kepemimpinan berhubungan positif terhadap reaksi para karyawan lokal asal Kenya dan Etiopia.

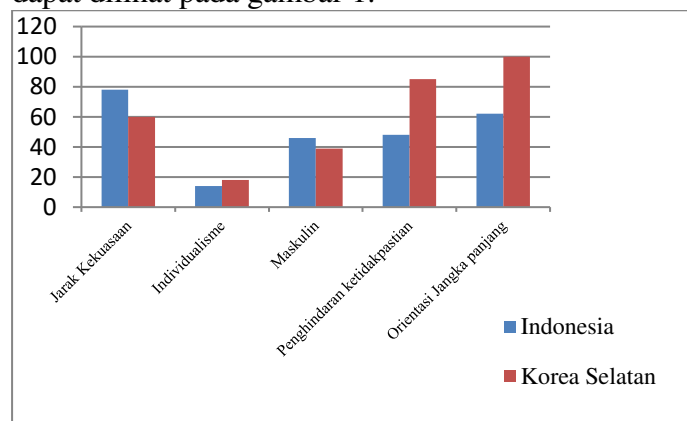
Perusahaan lintas budaya tersebut juga terjadi di Indonesia, karena Indonesia terlibat dalam ekonomi global, sehingga terdapat peluang besar bagi ekspatriat masuk ke Indonesia. Jumlah ekspatriat yang bekerja di Indonesia disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1 Jumlah Ekspatriat di Indonesia berdasarkan negara

NO	Negara	2014
1	RR Cina	15.341
2	Jepang	10.183
3	Korea Selatan	7.678
4	India	4.680
5	Malaysia	3.779
6	Amerika Serikat	2.497
7	Thailand	941
8	Australia	2.503
9	Filipina	2.509
10	Inggris	2.092
11	Negara lainnya	12.401
TOTAL		64.604

Sumber: Dit. PPTKA - Ditjen Binapenta, diolah penulis 2016

“Korea Selatan merupakan negara yang perekonomiannya sangat pesat. Hal penunjang kebangkitan ekonomi Korea Selatan salah satunya adalah karena sektor industri, sehingga Korea Selatan mampu berubah cepat dari negara miskin menjadi negara industri baru dan Macan Asia. Korea Selatan juga membangun citra sebagai negara yang terpercaya dan kooperatif dalam melakukan kegiatan aktivitas bisnis internasional” (Mayangsari, 2014). Banyaknya ekspatriat Korea Selatan yang bekerja di Indonesia, membawa latar belakang budaya yang berbeda dari budaya Indonesia, sehingga mempengaruhi gaya kepemimpinan lintas budaya dalam organisasi. Perbedaan budaya antara Korea Selatan dengan budaya Indonesia dapat dilihat pada gambar 1.



Gambar 1 Skor Dimensi Budaya (Nasional) Indonesia vs Korea Selatan menurut Hofstede

Sumber: GeertHofstede.com, diolah penulis 2016

Pada gambar 1 Indonesia memiliki jarak kekuasaan dengan skor (78), dan Korea Selatan dengan skor (60), yang berarti masyarakat sedikit hirarki. Pada dimensi Individualisme, Korea Selatan merupakan negara individualisme yang rendah dengan skor (18), dan Indonesia dengan skor (14). Pada dimensi Maskulin, Korea Selatan dengan skor (39), dan Indonesia dengan skor (46),

yang berarti dianggap feminin dalam pengambilan keputusan yaitu melalui musyawarah.

Penjelasan selanjutnya, penghindaran ketidakpastian dimiliki oleh Korea Selatan dengan skor yang tinggi yaitu (85) dan (48) untuk skor Indonesia. Pada dimensi orientasi jangka panjang, Korea Selatan memiliki skor tertinggi yaitu (100), yang berarti lebih memprioritaskan pertumbuhan yang stabil daripada laba. Skor orientasi jangka panjang yang rendah (62) untuk Indonesia, yang artinya masyarakat lebih menonjolkan kemampuan menyesuaikan kondisi pasar. Dimensi budaya tersebut tentunya mempengaruhi perilaku ekspatriat dalam kepemimpinannya di dalam organisasi.

Salah satu perusahaan multinasional yang berada di Indonesia adalah PT. Krakatau Daedong Machinery. PT. Krakatau Daedong Machinery merupakan salah satu anak cabang perusahaan dari POSCO berpusat di Korea Selatan yang bergerak di bidang industri baja, hal tersebut ditandai dengan banyaknya ekspatriat Korea Selatan yang bekerja di PT. Krakatau Daedong Machinery. Beberapa ekspatriat yang bekerja di perusahaan tersebut menduduki level *top manager*, sehingga penerapan budaya asal Korea Selatan juga terdapat pada perusahaan. Hal ini menjadi keunikan bagi PT. Krakatau Daedong Machinery dimana perusahaan multinasional ini sangat kental dengan sekali dengan budaya Korea Selatan, yang tentunya akan mempengaruhi pengambilan keputusan dalam kepemimpinan ekspatriat.

Berkaitan dengan fenomena kepemimpinan lintas budaya tersebut, ekspatriat yang ditugaskan harus menyesuaikan gaya kepemimpinan agar sesuai dengan kondisi karyawan lokal. Perbedaan budaya menjadi tantangan bagi pemimpin ekspatriat Korea Selatan untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan yang tepat dan menyikapi masalah-masalah pemimpin lintas budaya yang akan dihadapi untuk mencapai keberhasilan pada PT. Krakatau Daedong Machinery. Praktik kepemimpinan lintas budaya pada PT. Krakatau Daedong Machinery menjadi menarik dengan adanya pemimpin dari negara asing, yang tentu memberi warna dalam kelangsungan perusahaan, tentunya juga berkaitan dengan karyawan lokal yang berbeda budaya.

B. KAJIAN PUSTAKA

1. Budaya

“Budaya merupakan keyakinan, nilai, peraturan, norma, simbol, serta tradisi yang telah dipelajari dan merupakan hal yang paling umum bagi sekelompok orang” (Northouse, 2013: 364).

“Nilai-nilai budaya dapat mempengaruhi perilaku seseorang dalam bertindak. Budaya sebagai serangkaian asumsi penting yang dipegang oleh anggota suatu komunitas” (Noe, *et al.*, 2011:272).

2. Kepemimpinan

Northouse (2013:460) mendefinisikan “kepemimpinan sebagai proses dimana individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama”. “Kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok” (Thoha, 2010:9).

Praktik kepemimpinan berkaitan dengan mempengaruhi tingkah laku dan perasaan orang lain baik secara individual maupun kelompok dalam arahan tertentu, sehingga melalui kepemimpinan merujuk pada proses untuk membantu mengarahkan dan memobilisasi orang atau ide-idenya .

3. Gaya Kepemimpinan

“Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya” (Rivai, *et al.*, 2009:42).

4. Masalah dalam Kepemimpinan Lintas Budaya

Masalah yang dihadapi oleh pemimpin adalah hambatan dalam budaya. Teori Etnosentrisme merupakan “paham” dimana para penganut suatu kebudayaan atau suatu kelompok suku bangsa selalu merasa lebih superior daripada kelompok lain di luar mereka, etnosentrisme dapat membangkitkan sikap “kami” dan “mereka” (Chaney and Martin, 2004:11).

1. Perbedaan Bahasa (*Language Differences*)
2. Kesalahpahaman Nonverbal
3. Prasangka dan Stereotip

C. METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif.

2. Sumber dan Jenis Data

a. Data Primer

Data diperoleh pengamatan secara langsung yaitu ekspatriat Korea Selatan (*top level management*) dan karyawan lokal yang bekerja di PT. Krakatau Daedong Machinery sebagai obyek penelitian. Pada penelitian ini data primer diperoleh dari informan secara langsung dengan pihak-pihak yang terkait dengan penelitian ini dan data perusahaan. Pemilihan sumber data ini, baik pemimpin ekspatriat dan karyawan lokal, dipilih dengan menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu teknik pengumpulan sumber data dengan pertimbangan tertentu.

b. Data Sekunder

Pada penelitian ini data sekunder yang digunakan adalah dokumentasi. Peneliti juga memperoleh data sekunder dari buku-buku, artikel dan jurnal ilmiah, penelitian terdahulu serta data pendukung lain yang memiliki topik bahasan yang berkaitan dengan penelitian. Peneliti juga memperoleh data mengenai sejarah perusahaan, visi misi dan nilai inti perusahaan, deskripsi pekerjaan, serta struktur organisasi dari dokumen yang dimiliki PT. Krakatau Daedong Machinery.

3. Metode Pengumpulan Data

- a. Wawancara semi terstruktur
- b. Dokumentasi
- c. Triangulasi

4. Metode Analisis Data

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

- a. Reduksi Data
- b. Penyajian Data (*Display Data*)
- c. Menarik Kesimpulan (*Verifying conclusion*)

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Budaya Ekspatriat Korea Selatan pada PT. Krakatau Daedong Machinery

Peneliti mengacu pada dimensi budaya menurut Hofstede antara Indonesia dan Korea Selatan. Nilai budaya tersebut dilihat dari jarak kekuasaan, individualisme/kolektivisme, maskulin/

feminin, penghindaran ketidakpastian, dan orientasi jangka panjang.

Pada PT. Krakatau Daedong Machinery keputusan yang diambil berdasarkan aturan atau prosedur yang sudah ada. Keputusan yang diambil berdasarkan diskusi/musyawarah. Hasil dari musyawarah tersebut tetap menjadi keputusan pemimpin ekspatriat. Hal tersebut sejalan dengan dimensi budaya Hofstede, pada dimensi jarak kekuasaan Korea Selatan memiliki skor 60, yang berarti Korea Selatan adalah masyarakat yang sedikit hirarkis.

Pada dimensi kolektivis dan Feminin, dibuktikan oleh narasumber ekspatriat pada PT. Krakatau Daedong Machinery, narasumber utama I yang menyatakan bahwa perusahaan maka harus didiskusikan atau bermusyawarah terlebih dahulu. Didukung oleh pernyataan narasumber utama II yang menyatakan harus berdiskusi terlebih dahulu ketika ada permasalahan pada perusahaan. Narasumber utama III juga menyatakan hal yang serupa bahwa nilai yang paling penting adalah kerja sama dan saling berdiskusi agar karyawan Indonesia dan Korea juga nyaman dalam bekerja.

Pada PT. Krakatau Daedong Machinery harus bermusyawarah terlebih dahulu dalam pengambilan keputusan pada masing-masing departemen. Diadakannya musyawarah atau diskusi dalam kelangsungan dan penyelesaian tugas agar pekerjaan cepat selesai. Tata cara kerja di perusahaan juga sudah ada prosedurnya, jadi karyawan mengerjakan tugas yang seharusnya dan harus bertanggung jawab atas tindakan yang diambil. Sesuai dengan dimensi budaya menurut Hofstede dalam dimensi ini merupakan tingkat ketergantungan masyarakat mempertahankan anggotanya, individualisme Korea Selatan memiliki skor 18, yang artinya dianggap masyarakat kolektivis. Korea Selatan memiliki 39 pada dimensi ini dan dengan demikian dianggap masyarakat feminin.

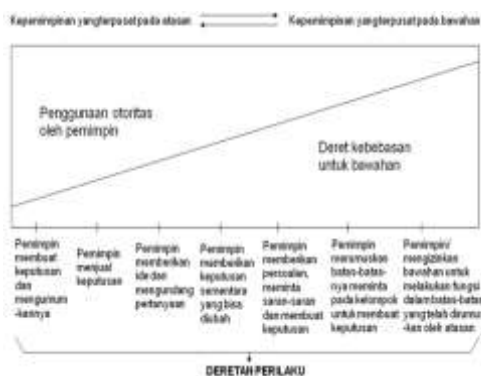
Dimensi penghindaran ketidakpastian dan orientasi jangka panjang, Korea Selatan merupakan salah satu negara yang menghindari ketidakpastian di dunia. Pada PT. Krakatau Daedong Machinery ekspatriat narasumber utama I mengungkapkan bahwa nilai budaya yang diterapkan adalah cara

kerja cepat. Karyawan harus segera menyelesaikan tugas yang sudah ditetapkan secepatnya dan tepat waktu dan semua sudah ada prosedurnya. Pernyataan tersebut juga didukung oleh pernyataan ekspatriat narasumber utama II karyawan memiliki budaya yang disiplin, bertanggung jawab, agar tujuan bersama tercapai. Hal serupa juga dikatakan oleh narasumber utama III yang menyatakan bahwa nilai budaya yang penting adalah bekerjasama, disiplin terhadap aturan dan prosedur yang berlaku, hal tersebut juga menunjang keberhasilan perusahaan kedepannya.

Pernyataan ketiga ekspatriat tersebut didukung oleh pernyataan dari karyawan lokal pada PT. Krakatau Daedong Machinery. Budaya Korea Selatan karena orang Korea keras pada prinsip kerjanya, dan hal tersebut harus sesuai targetnya, karena jika tidak sesuai target maka pecuma dan itu dilakukan demi kelangsungan perusahaan. Korea disiplinnya sangat kuat dan mempunyai motivasi sangat kuat dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Sejalan dengan dimensi budaya menurut Hofstede bahwa Korea Selatan menduduki skor 85, yang berarti Korea Selatan merupakan salah satu negara yang menghindari ketidakpastian di dunia. Korea Selatan memiliki skor 100 dalam dimensi orientasi jangka panjang, seperti tingkat modal yang lebih tinggi, dan prioritas pertumbuhan yang stabil dari pangsa pasar.

2. Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Ekspatriat Korea Selatan pada PT. Krakatau Daedong Machinery

Pada bagian ini peneliti mengacu pada studi kepemimpinan kontinum untuk menganalisis gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat di PT. Krakatau Daedong Machinery.



Gambar 2 Kepemimpinan Kontinum
 Sumber: Thoha (2010)

a. Pengambilan Keputusan

Hasil penelitian melalui wawancara diketahui bahwa dalam kondisi tertentu para ekspatriat di PT. Krakatau Daedong Machinery memerlukan masukan dari karyawan sebelum mengambil keputusan akhir. Karyawan lokal juga menyatakan bahwa karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan di perusahaan.

Keterlibatan karyawan lokal terlihat ketika ekspatriat memberikan tugas dan meminta karyawan mengerjakan tugasnya dan mengadakan musyawarah dengan karyawan lokal ketika ada pengambilan keputusan. Pada karyawan lokal dipersilahkan memberikan saran, pendapat atau ide dalam pemecahan masalah di perusahaan untuk keputusan yang akan diambil oleh pemimpin ekspatriat. Pada hal ini ekspatriat juga memberi respon dari pendapat atau saran karyawan lokal seperti mengumpulkan semua saran atau ide untuk dipikirkan kembali, dan mengungkapkan setuju atau tidak setuju dari hasil masukan karyawan.

Sebagai contoh, pemimpin ekspatriat narasumber utama I memberikan tugas yang sudah ada prosedurnya dalam cara kerjanya yang sudah diberi tanggung jawab masing-masing, dalam pengambilan keputusannya juga dilakukan dengan musyawarah ketika ada kendala dalam penyelesaian tugasnya, hasil keputusannya akan diumumkan oleh pemimpin. Pada kepemimpinan kontinum, gaya kepemimpinan para ekspatriat dalam mengambil keputusan perusahaan mengarah pada kepemimpinan kontinum pola kelima. Pada pola kelima (pada gambar 2), pemimpin memberikan persoalan, meminta saran-saran, dan membuat keputusan.

b. Peran Pemimpin Ekspatriat

Pada hasil penelitian didapatkan bahwa ketiga pemimpin ekspatriat pada PT. Krakatau Daedong Machinery memiliki peran yang penting dalam kelangsungan dan penyelesaian tugas karyawan dalam perusahaan. Peran pemimpin ekspatriat dilakukan ekspatriat dalam memberikan *controlling* dalam penyelesaian tugas karyawan, karyawan diarahkan dan dikontrol sejauh mana penyelesaian tugas yang sudah diberikan agar cepat selesai. Sebagai contoh, bapak Awaludin Ramdani narasumber I diberi tugas yang harus diselesaikan, yaitu terdapat prosedurnya, jadi setiap departemen sudah diberitahu tugas masing-masing dan penanggung jawabnya, dan hasilnya akan diberikan pada pemimpin ekspatriat untuk diminta persetujuannya.

Para ekspatriat melakukan peran kepemimpinannya terhadap karyawan untuk

mencapai target perusahaan yang merupakan tujuan bersama pada PT. Krakatau Daedong Machinery. Ekspatriat melakukan peran kepemimpinan dengan mengarahkan dan memberikan tanggung jawab pada masing-masing departemen untuk membuat keputusan.

Peran pemimpin dalam perusahaan terletak pada pola keenam kepemimpinan kontinum. Pada pola keenam (pada gambar 8), pemimpin merumuskan batas-batasnya meminta pada kelompok untuk membuat keputusan. Pada pengamatan peneliti, ketiga ekspatriat di PT. Krakatau Daedong Machinery telah melakukan peran kepemimpinan yang baik pada karyawan. Peran tersebut dengan memberikan pengarahan, *controlling*, dan tanggung jawab pada setiap ketua di masing-masing departemen. Adanya peran kepemimpinan yang baik tentunya akan memberikan inisiatif bagi para karyawan agar mempunyai motivasi, berinovasi untuk bekerja keras dan membuat keputusan dalam mencapai tujuan perusahaan.

c. Pendelegasian Wewenang

Pemberian tanggung jawab pada karyawan lokal di PT. Krakatau Daedong Machinery merupakan salah satu nilai yang dibentuk pada perusahaan untuk mencapai keberhasilan dalam mencapai tujuan bersama. Pada PT. Krakatau Daedong Machinery, masing-masing karyawan sudah mempunyai *job desk* masing-masing. Pemberian wewenang tergantung apakah hal tersebut bisa dipertanggung jawabkan oleh karyawan atau tidak jika mereka telah memberikan pendapat atau saran, yang nantinya disetujui oleh atasan atau pemimpin ekspatriat.

Kewenangan karyawan terletak pada pola ketujuh kepemimpinan kontinum. Pada pola ketujuh (pada gambar 8), pemimpin mengizinkan bawahan untuk melakukan fungsi dalam batas-batas yang telah dirumuskan oleh atasan (Thoha, 2010:50). Pada pengamatan peneliti, ketiga ekspatriat di PT. Krakatau Daedong Machinery telah merealisasikan secara baik pendelegasian wewenang. Pendelegasian tersebut dengan memberikan tanggung jawab dan kewenangan pada setiap manajer di masing-masing departemen. Pendelegasian wewenang ini membuat para manajer memiliki keyakinan untuk berinovasi dan

membuat keputusan dengan bijak untuk kelangsungan perusahaan.

Berdasarkan analisis data yang telah diuraikan dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat di PT. Krakatau Daedong Machinery adalah gaya kepemimpinan yang berpusat pada karyawan (demokratis). Korea Selatan memiliki karakter yang menekankan pada loyalitas keluarga dan orientasi kemanusiaan, sehingga gaya kepemimpinan lintas budaya yang diterapkan adalah gaya kepemimpinan yang berpusat pada karyawan (demokratis). Gaya kepemimpinan yang diterapkan ekspatriat PT. Krakatau Daedong Machinery dilihat dari pengambilan keputusan, peran pemimpin, dan pendelegasian wewenang. Sesuai dengan riset Globe yang menjelaskan Indonesia menampilkan nilai tinggi pada orientasi kemanusiaan dan kolektivisme dalam kelompok, loyalitas keluarga sangat kuat dan perhatian mendalam komunitas sehingga dapat dikatakan berjalan efektif karena sesuai dengan karakter budaya di Indonesia.

3. Masalah yang dihadapi Ekspatriat Korea Selatan pada PT. Krakatau Daedong Machinery

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa masalah yang dihadapi pemimpin ekspatriat terletak pada hambatan budaya, yaitu perbedaan bahasa, kesalahpahaman nonverbal, prasangka dan stereotip yang dimiliki ekspatriat dengan adanya perbedaan budaya antara budaya Indonesia dengan budaya Korea Selatan.

Pertama, masalah perbedaan bahasa, karena ekspatriat tidak mengerti bahasa Indonesia begitu juga sebaliknya para karyawan lokal tidak mengerti bahasa Korea sehingga komunikasi yang dijalankan tidak berjalan efektif. Hal tersebut tentunya menjadi masalah bagi ketiga ekspatriat tersebut dalam menjalankan maupun pengambilan keputusan. Karyawan lokal juga mengungkapkan bahwa hal yang menjalani masalah bagi pemimpin ekspatriat maupun karyawan lokal adalah perbedaan bahasa. Hal tersebut sejalan dengan teori yang menyatakan, perbedaan bahasa adalah salah satu hambatan paling menonjol dan paling sering disebut ketika membahas mengenai masalah antar budaya, hal ini merupakan permasalahan utama dari ekspatriat dan karyawan lokal dalam bekerja (Chaney *and* Martin, 2004:11).

Kedua, kesalahpahaman nonverbal. hasil penelitian mengenai kesalahpahaman nonverbal yang terjadi dinyatakan oleh ekspatriat yaitu narasumber utama I yang menyatakan bahwa perbedaan bahasa yang masing-masing dari karyawan lokal maupun Korea menjadi sulit untuk berkomunikasi, biasanya menggunakan bahasa isyarat. Narasumber utama II juga menyatakan antara karyawan lokal dan ekspatriat sering terjadi kesalahpahaman akibat mengartikan bahasa nonverbal yang mereka lakukan, contohnya ketika ekspatriat berbicara dengan nada nyaring, karyawan lokal berfikir ekspatriat sedang marah, padahal tidak.

Komunikasi yang sering dilakukan ketika tidak mengerti bahasa yang bicarakan, maka mereka menggunakan bahasa nonverbal. Menggunakan bahasa isyarat, seperti nada, ekspresi, atau gerakan tubuh, hal tersebut dilakukan agar karyawan dapat mudah mengerti apa yang dikatakan ekspatriat. Bahasa nonverbal bisa saja menimbulkan kesalahpahaman karena ekspresi ataupun gerak tubuh orang Indonesia berbeda dengan orang Korea pengertiannya hal tersebut dikatakan oleh para karyawan. Komunikasi nonverbal itu sangat penting untuk memahami perilaku antar manusia karena pesan-pesan nonverbal memperkuat apa yang disampaikan secara verbal (Chaney *and* Martin, 2004:11).

Ketiga, prasangka dan stereotip. Peneliti menemukan bahwa sikap prasangka atau stereotip negatif muncul dari dua ekspatriat yaitu Narasumber utama II dan Narasumber utama III. Narasumber utama II menganggap karyawan lokal kurang disiplin apalagi mengenai masalah waktu dan Narasumber utama III menganggap karyawan lokal terlalu bersantai dan kurang ulet dalam bekerja. Narasumber utama III menilai bahwa karyawan lokal kurang memperhatikan kedisiplinan dilihat ketika dalam mengerjakan tugas mereka melihat karyawan lokal tidak segera mengerjakan tugasnya sehingga pekerjaan tidak cepat selesai.

Budaya yang berbeda akan membawa tradisi atau kebiasaan yang berbeda juga, yang pada dasarnya melekat pada masing-masing etnis

tersebut, perbedaan itu yang akan menimbulkan prasangka atau stereotip yang pada akhirnya menjadi masalah dikarenakan masing-masing budaya memiliki pola pikir yang berbeda (Chaney *and* Martin, 2004:11).

Masalah yang dihadapi pemimpin ekspatriat Korea Selatan pada PT. Krakatau Daedong Machinery sejalan dengan teori bahwa masalah yang dihadapi ekspatriat dapat diatasi ketika para ekspatriat melakukan adaptasi atau penyesuaian diri dengan budaya baru (Siagian, 2004:269)

1. Penyesuaian Antisipatif
2. Penyesuaian dalam negeri

E. KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis mengenai gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat pada PT. Krakatau Daedong Machinery, maka dapat disimpulkan:

1. Budaya Korea Selatan yang diterapkan pada PT. Krakatau Daedong Machinery lebih menekankan pada kedisiplinan dalam pencapaian target perusahaan. Disiplin yang dijalankan bersifat fleksibel agar karyawan nyaman dalam bekerja. Proses dalam penyelesaian tugas karyawan tidak terlalu dipedulikan asal pekerjaan cepat di selesaikan dan sesuai dengan target. Budaya pada perusahaan merupakan proses penggabungan antara budaya Korea Selatan dengan budaya Indonesia;
2. Gaya kepemimpinan lintas budaya yang diterapkan ekspatriat di PT. Krakatau Daedong Machinery adalah gaya kepemimpinan demokratis;
3. Masalah yang dihadapi ekspatriat Korea Selatan terletak pada hambatan budaya yang dimiliki ekspatriat. Hambatan tersebut berasal dari masalah perbedaan bahasa yaitu ekspatriat dan karyawan lokal kurang menguasai bahasa asing, masalah kesalahpahaman nonverbal karena menggunakan bahasa isyarat sehingga menimbulkan persepsi yang berbeda dalam pengertiannya. Masalah terakhir yaitu terletak pada prasangka atau stereotip ekspatriat ditunjukkan dengan pemikiran mereka bahwa karyawan lokal tidak disiplin waktu dan terlalu santai dalam bekerja.

2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian maka peneliti memberikan beberapa saran sebagai masukan bagi PT. Krakatau Daedong Machinery mengenai implementasi gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat, antara lain:

1. Menghadapi masalah yang dihadapi ekspatriat mengenai perbedaan bahasa, ada baiknya perusahaan memberikan pelatihan kemampuan bahasa asing yang harus ditingkatkan agar komunikasi berjalan efektif;
2. Menghadapi masalah yang dihadapi ekspatriat mengenai kesalahpahaman nonverbal, ada baiknya terdapat pelatihan, atau pemahaman kepada karyawan lokal maupun ekspatriat dalam pengenalan budaya agar kesalahpahaman dapat berkurang;
3. Menghadapi masalah mengenai prasangka atau stereotip, sebaiknya ekspatriat ataupun karyawan lokal lebih memberi pengarahan ataupun saran dalam penyelesaian tugas. Ekspatriat juga sebaiknya diatasi dengan keterbukaan budaya baru, dan tidak cepat menilai negatif pada sikap karyawan lokal, dan mencari solusi ketika terjadi kesalahan yang menyebabkan sikap karyawan tidak efisiensi.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B.M. 1990. *Stogdill's Handbook Of Leadership*. The Free Press: New York.
- Chaney, Lilian., Martin, Jeanette. 2004. *Intercultural Business Communication*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Griffin, & Pustay. 2007. *International Business*. Pearson Education, Inc.
- _____. 1980. Geert Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills CA: Sage Publications.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Diterjemahkan oleh: Vivin Andhika dkk. Yogyakarta: ANDI.
- Mathis, Robert L., & John H. Jackson. 2006. *Human Resource Management*. Jakarta : Salemba Empat.
- Nurdin, Ismail 2012. *Budaya Organisasi : Konsep, Teori, Implementasi*. Malang: U.B Press.
- 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. 2001. *Leadership : Theory And Practice* (2nd ed.). California: Sage Publications Inc.
- _____. 2013. *Kepemimpinan : Teori dan Praktik*. Edisi keenam. Diterjemahkan oleh Dr. Ati Cahayani. Jakarta: PT. Indeks.
- Purhantara, Wahyu. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Rivai, Veithzal. et al. 2009. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi* (ed. 3). Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, Stephen.P. et al. 2014. *Perilaku Organisasi*. (ed. 16). Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian, Sondang P. 2004. *Manajemen Internasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- _____. 2011. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- _____. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sunardi, et al. 2012. *Bisnis Pengantar: Konsep, Strategi, Dan Kasus*. Yogyakarta: CAPS.
- Suparyadi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: ANDI.
- Thoha, Miftah. 2010. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yukl, Gary. 2015. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Diterjemahkan oleh: Dr. Ati Cahayani (ed.7). Jakarta: PT. Indeks.