

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Perusahaan

##### 1. Sejarah Perusahaan

PT. Haier Sales Indonesia merupakan perusahaan penjualan yang bergerak dibidang peralatan elektronik rumah tangga. Perusahaan ini merupakan bagian dari Haier Grup yang berkantor pusat di Qingdao, Shandong, RRC. Peresmian PT. Haier Sales Indonesia dan peluncuran merek Haier di Indonesia dilakukan pada tanggal 16 Juli 2012 di Jakarta.

Kehadiran PT. Haier Sales Indonesia berawal dari akuisisi Haier grup terhadap Sanyo Electric Co. Ltd. (Sanyo) pada tanggal 30 Maret 2012 di Singapura. Sanyo merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang peralatan elektronik rumah tangga, yang telah sukses memasarkan produk pompa air pada akhir tahun 1960. Pada akuisisi ini Haier mengambil alih seluruh divisi usaha *white goods* Sanyo, yang meliputi produk alat pendingin, mesin cuci serta peralatan rumah tangga elektrik lainnya, termasuk operasional, layanan pelanggan dan layanan purna jual Sanyo Elektrik di wilayah Indonesia, Jepang, Malaysia, Filipina dan Vietnam. Akuisisi tersebut telah mengokohkan posisi Haier sebagai produsen *white goods* dengan 7,8% pangsa pasar didunia. Di kawasan Asia, Haier memiliki 6 negara sebagai basis penjualan yaitu Jepang, Malaysia, Vietnam, Filipina, Thailand dan Indonesia dan empat negara sebagai basis produksi yaitu Indonesia, Vietnam, Thailand dan Jepang yang didukung pusat R&D di Jepang.

Setelah akuisisi oleh Haier, maka PT Sanyo Indonesia (sekarang bernama PT. Haier Electrical Appliances Indonesia) dan PT Sanyo Sales Indonesia (sekarang bernama PT. Haier Sales Indonesia) menjadi bagian dari Haier Indonesia.

Kini PT. Haier Sales Indonesia berkembang dengan pesat didukung oleh jaringan distribusi Sanyo saat ini yang berjumlah 12 cabang dan 5 agen tunggal, jaringan pusat layanan sebanyak 17 kantor, lebih dari 20 kantor layanan resmi dan lebih dari 1000 outlet penjualan. Sejak kolaborasi Haier dan Sanyo, jaringan distribusi tradisional dan modern semakin meluas. Seluruh distribusi dan layanan jaringan telah menyebar secara nasional.

## **2. Visi, Misi, dan Nilai-nilai Inti Perusahaan**

### **a. Visi dan Misi**

Visi dan Misi Haier adalah menjadi pemimpin industri elektronik dalam meningkatkan kenyamanan hidup. Dengan pendekatan bisnis yang inovatif dan pemberdayaan pegawai, Haier mampu berubah dari produsen menjadi penyedia jasa dan merek kelas dunia dengan klien global. Haier tetap bertekad melanjutkan pertumbuhan dengan cara yang mendukung pembangunan berkelanjutan.

### **b. Nilai-nilai Inti Perusahaan**

#### **1) Berorientasi pada pelanggan**

Pelanggan mendapat prioritas paling utama dan pegawai harus berjuang untuk meningkatkan keterampilan dalam melayani pelanggan. Haier tidak hanya memenuhi kebutuhan saat ini dari

pelanggan, tetapi senantiasa tumbuh dan mengikuti perkembangan kebutuhan pelanggan.

### 2) Kewiraswastaan dan Inovasi

Produk yang lebih baik akan dikembangkan melalui kewiraswastaan dan inovasi. Semangat kewiraswastaan dan inovasi membentuk landasan bagi budaya Haier. Haier mendorong pegawai untuk bersikap wiraswasta dan rasa memiliki dalam pekerjaan, serta bertindak sebagai “pemimpin diri sendiri”. Semangat ini membawa keberhasilan dan menciptakan nilai baru.

### 3) Manfaat Bersama

Haier dan pegawai secara bersama dapat menikmati manfaat dari berbagai kesempatan. Keberhasilan diraih Haier dengan menciptakan kesempatan yang saling menguntungkan bagi Haier, pegawai dan pemegang saham. Haier senantiasa menyempurnakan organisasi untuk menciptakan model khas Haier yang kondusif bagi inovasi pegawai dan nilai bagi pelanggan.

## 3. Logo Perusahaan

The image shows the Haier logo, which consists of the word "Haier" in a bold, blue, sans-serif font. The logo is centered within a white rectangular box. In the background of the entire page, there is a large, faint watermark of the Universitas Brawijaya logo, which is a circular emblem containing a figure and the university's name in Indonesian and English.

Gambar 4.1 Logo Perusahaan Haier

#### 4. Produk-produk Perusahaan

Perusahaan Haier menggunakan dua merek yakni Haier dan Sanyo dalam memasarkan produknya di Indonesia. Penggunaan merek Sanyo akan digunakan sampai dengan jangka waktu tertentu. Hal ini dilakukan dengan mempertimbangkan reputasi yang sudah dimiliki produk Sanyo Elektrik. Produk-produk PT. Haier Sales Indonesia antara lain:

##### a. Produk merek Haier

###### 1) Lemari es

Fitur produk yang ditawarkan pada lemari es merek Haier antara lain desain kaca yang inovatif, inverter kompresor yang menghasilkan hemat energi, pembuat es otomatis dengan laci yang mudah dibuka dan dapat menyimpan hingga 10 kg es/24 jam, serta memiliki laci luas dan lebar yang dapat menyimpan makanan dengan ukuran mencapai 70cm dengan pengaturan suhu hingga  $-2^{\circ}\text{C}$  sampai dengan  $-3^{\circ}\text{C}$ . Jenis – jenis lemari es merek Haier yaitu: *French Door*, *Side by Side*, *Multi-door*, *Bottom mount*, dan Dua Pintu.

###### 2) Freezer

Fitur produk yang ditawarkan *Freezer* merek Haier antara lain adanya teknologi bebas embun beku dan rak yang dapat dilipat. Jenis – jenis *Freezer* merek Haier yaitu: *Display Cooler*, *Curve Glass Freezer*, dan *Chest Freezer*

### 3) Mesin Cuci

Fitur produk yang ditawarkan mesin cuci merek Haier antara lain menggunakan teknologi *hybird balance* yang dapat mengurangi getaran didalam proses pemerasan, *direct drive motor* yang dapat mengurangi suara bising, dan adanya teknologi *double drive* yang menjamin hemat listrik, air & waktu. Jenis – jenis mesin cuci merek Haier yaitu jenis *Front Load* dan satu tabung.

### 4) Air Conditioner (AC)

Fitur produk yang ditawarkan AC merek Haier antara lain adanya filter fotokatalitik yang dapat menghilangkan bau udara dari berbagai zat partikel uap kimia, menghasilkan ion negatif alami, tersedia *child lock* sebagai tombol pengunci agar terhindar dari anak-anak bermain *remote* AC. Pada modus tidur, AC menonaktifkan otomatis dengan memperlambat kecepatan kipas dan meningkatkan suhu ruangan secara berkala sesuai dengan suhu tubuh. Jenis AC merek Haier yaitu: jenis *Split Type*.

### 5) Televisi

Fitur produk yang ditawarkan TV merek Haier antara lain menggunakan teknologi 3D, internet TV, Wi-Fi, dan DLNA (*Digital Living Network Alliance*) perangkat bersertifikat yang memfasilitasi untuk mempermudah berbagi konten digital di seluruh rumah. Jenis - jenis TV merek Haier yaitu jenis android TV dan LED.

#### 6) *Hand Phone*

Pada bulan oktober 2013, Haier telah mengeluarkan *smartphone* yang bernama Haier Maxx. *Smartphone* ini menggunakan teknologi GSM dan CDMA dengan sistem operasi android *jelly bean* yang diperkuat dengan prosesor Qualcomm Snapdragon. Haier Maxx juga dirancang tipis dan cantik berdimensi 143.5\*73\*9.1mm, dengan menggunakan layar sentuh *One Glass Solution* (OGS) yang mampu memberikan tampilan lebih jernih dan jelas dari semua sisi.

#### b. Produk merek Sanyo

##### 1) Lemari es

Fitur produk yang ditawarkan pada lemari es merek Sanyo antara lain garansi compresor 5 tahun, *top table* dapat diletakan vas bunga dan gelas, adanya *semi auto defrost* yang dapat mencairkan bunga es dengan menekan tombol merah, serta kapasitas yang besar dapat menyimpan buah-buahan dan sayuran. Jenis - jenis lemari es merek Sanyo yaitu jenis satu pintu dan dua pintu.

##### 2) *Freezer*

Fitur produk yang ditawarkan pada *freezer* merek Sanyo antara lain menggunakan lapisan putih yang mempermudah pembersihan bagian dalam produk (*White Coating Inner Box*), dirancang untuk dipakai di negara yang beriklim tropis seperti Indonesia (*Tropical Use*), dan menggunakan bahan *refrigerant* tanpa CFC yaitu R-134A. Jenis -

jenis *freezer* merek Sanyo yaitu jenis *chest freezer* dan *Frizer* Rumahan.

### 3) Mesin cuci

Fitur produk yang ditawarkan pada mesin cuci merek Sanyo antara lain desain panel samping, katup air bertekanan rendah, aksi pencucian *multi-jet*, dan *auto restart*. Jenis - jenis mesin cuci merek Sanyo yaitu jenis satu tabung dan semi auto.

### 4) *Air Conditioner* (AC)

Fitur produk yang ditawarkan pada AC merek Sanyo antara lain unit dijalankan tetap aman ketika tegangan dibawah nilai tegangan (*low voltage start up*), cepat dingin (*Rapid Cooling*), dan tersedia sirip biru (*blue fin*) yang anti-korosi. Jenis AC merek Sanyo yaitu jenis *Split type*.

### 5) Televisi

Fitur produk yang ditawarkan pada TV merek Sanyo antara lain adanya HDMI yang memungkinkan untuk menghubungkan semua *gadget* hiburan anda, resolusi Full HD yang memperkaya gambar bertekstur natural, dan USB 2.0 untuk melihat isi dan menikmati media digital langsung dari USB flash drive. Jenis TV merek Sanyo yaitu jenis LED.

## 5. Struktur Organisasi dan Deskripsi Pekerjaan

### a. Struktur Organisasi

Struktur organisasi PT. Haier Sales Indonesia berbentuk segitiga terbalik. Pada bentuk struktur tersebut pegawai tidak lagi hanya menerima perintah pimpinan, melainkan bekerjasama dengan pimpinan untuk melayani pelanggan. Pimpinan tidak lagi hanya memberi perintah, melainkan memberi sumber daya kepada pegawai. Pimpinan dan pegawai bersama-sama menciptakan nilai bagi pelanggan melalui organisasi segitiga terbalik. Bagan struktur organisasi pada PT. Haier Sales Indonesia telah terlampir (Lampiran 1).

### b. Deskripsi Pekerjaan

#### 1) *President Director*

- a) Memimpin perusahaan secara menyeluruh dengan menentukan kebijakan dari semua kegiatan perusahaan;
- b) Mengawasi semua kegiatan perusahaan mulai dari perencanaan, pengorganisasian, operasional, pengendalian;
- c) Menentukan pengambilan keputusan akhir atas investasi yang dilakukan.

#### 2) Sekretaris

- a) Menyelenggarakan *data base* dan penyimpanan dokumen asli perusahaan;
- b) Melaksanakan kegiatan kesekretariatan perusahaan;
- c) Menyiapkan laporan kegiatan secara benar dan tepat waktu.

### 3) Intepreter/Translator

- a) Memfasilitasi komunikasi yang efektif antara dua pihak yang tidak berbicara bahasa yang sama;
- b) Menghadiri pertemuan dan bertindak sebagai penerjemah resmi untuk menengahi diskusi;
- c) Mengubah informasi tertulis atau lisan dari sumber ke bahasa sasaran.

### 4) Vice President

- a) Menjadi wakil apabila presiden direktur berhalangan hadir dalam menjalankan tugas;
- b) Mengelola dan bertanggung jawab langsung atas penggunaan anggaran perusahaan;
- c) Mendefinisikan dan mengawasi program insentif yang memotivasi tim penjualan untuk mencapai target penjualan mereka;
- d) Membawahi dan mengawasi *indirect departement* yaitu *finance, legal, HR & GA, IT, Sales admin.*

### 5) General Manager Finance, Acct & IA

- a) Pengaturan keuangan perusahaan yang menyangkut kepada kebijakan penggunaan dana atas kegiatan perusahaan;
- b) Mengendalikan dan mengawasi seluruh kekayaan perusahaan baik berupa uang, surat-surat berharga, dan investasi perusahaan;
- c) Membawahi tiga departemen yaitu *Accounting, Finance,* dan *Internal Auditor.*

6) *Accounting Manager*

- a) Membuat laporan keuangan, laporan rugi laba, neraca, dan laporan keuangan lainnya;
- b) Membuat laporan pajak bulanan dan tahunan;
- c) Melakukan verifikasi dan analisa jumlah pajak yang dilaporkan.

7) *Finance Manager*

- a) Mengembangkan mekanisme pengelolaan keuangan yang meminimalkan risiko keuangan;
- b) Pemantauan dan menafsirkan arus kas dan memprediksi tren masa depan;
- c) Melakukan *review* dan evaluasi peluang pengurangan biaya.

8) *Internal Auditor Manager*

- a) Mengkoordinasikan proses pemeriksaan atau audit internal secara berkala untuk menghasilkan laporan audit (kertas kerja audit);
- b) Berkoordinasi dengan lembaga audit eksternal yang diperlukan untuk kelancaran perusahaan;
- c) Menjalankan tugas-tugas lainnya dalam upaya pencapaian target audit.

9) *Purchasing Sr. Manager*

- a) Memutuskan barang, jasa dan peralatan yang diperlukan;
- b) Pemantauan dan peramalan tingkat persediaan barang;
- c) Mengembangkan strategi pembelian organisasi.

10) *Legal Manager*

- a) Melakukan berbagai tugas yang berkaitan dengan masalah hukum di perusahaan;
- b) Memastikan kepatuhan hukum dan peraturan untuk semua operasi pada perusahaan;
- c) Mendokumentasikan dan menjaga semua dokumen legal aman.

11) *HR & GA Manager*

- a) Merekrut pegawai dan memberi pelatihan pada pegawai baru;
- b) Mengkoordinir dan mengawasi pelaksanaan tugas dari masing-masing kepala bagian;
- c) Mengerjakan administrasi kepegawaian.

12) *IT Departement Manager*

- a) Mengarahkan dan mengkoordinir penggunaan *software* dan *hardware* untuk mencapai kerja optimum perusahaan;
- b) Melakukan training IT yang diperlukan perusahaan;
- c) Melakukan IT *maintance* yang diperlukan.

13) *Sales Admin Sr. Manager*

- a) Membuat laporan penjualan perbulan;
- b) Mengontrol persediaan barang yang masuk dan keluar;
- c) Mengontrol semua kegiatan administrasi penjualan.

14) *Marketing & Advisor (General Manager)*

- a) Menasihati serta merumuskan strategi pemasaran untuk membantu meluncurkan produk dan jasa secara efektif;

- b) Meneliti perilaku konsumen dan preferensi dalam rangka menciptakan hasil strategis yang paling menguntungkan serta memenuhi kebutuhan konsumen;
- c) Mengembangkan teknik penjualan yang kreatif.

15) *Business Planning (General Manager)*

- a) Mengkaji strategi bisnis;
- b) Mengembangkan solusi kreatif untuk meningkatkan proposal pemasaran;
- c) Mengidentifikasi peluang untuk mendorong efektivitas dan efisiensi operasi;
- d) Membawahi dua manajer departemen produk yaitu *HP product* dan *TV Product*.

16) *HP Product Manager*

- a) Menentukan strategi produk dan *roadmap*;
- b) Bekerja dengan pihak ketiga eksternal untuk menilai kemitraan dan peluang perizinan;
- c) Melakukan demo produk kepada pelanggan;
- d) Menetapkan harga untuk memenuhi tujuan pendapatan dan profitabilitas.

17) *TV Product Manager*

- a) Menentukan strategi produk dan *roadmap*;
- b) Melakukan demo produk kepada pelanggan;

c) Menetapkan harga untuk memenuhi tujuan pendapatan dan profitabilitas.

18) *Consumer Electronic (CE) & Commercial (CMM) Sales Departement (General Manager)*

a) Mengontrol seluruh aktivitas penjualan;

b) Melakukan pembinaan dan pengembangan pada setiap pribadi di departemen penjualan;

c) Menetapkan target penjualan departemen sales tiap bulan dan tahunan;

d) Membawahi beberapa departemen yaitu *National sales, Project, Logistics, Services, Spare Parts, Sales Support.*

19) *National Sales Departement (General Manager)*

a) Membuat dan menerapkan strategi penjualan langsung yang efektif;

b) Memimpin secara nasional tenaga penjualan langsung terhadap pencapaian tujuan penjualan perusahaan;

c) Memberikan pengawasan melalui kunjungan lapangan, pengamatan dan pengukuran hasil untuk memasukkan penilaian kinerja.

20) *Project Manager*

a) Merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan dan menyelesaikan proyek sesuai dengan spesifikasi dan tenggat waktu;

- b) Mengawasi kontrol kualitas proyek secara keseluruhan;
- c) Mengidentifikasi, menilai dan meminimalkan risiko proyek.

21) *Logistics Manager*

- a) Mengevaluasi biaya transportasi, jasa dan persediaan dalam setiap strategi anggaran atau distribusi agar mencapai efisiensi;
- b) Mengukur, menganalisa dan melakukan perbaikan kegiatan logistik;
- c) Mengawasi dan mengelola kepatuhan perdagangan (peraturan impor /ekspor) untuk kegiatan pengiriman/penerimaan.

22) *Services Manager*

- a) Melaksanakan dan mengawasi standar servis, memastikan bahwa standar yang dibutuhkan tercapai dan dipelihara;
- b) Meningkatkan pelayanan servis untuk meningkatkan kepuasan pelanggan;
- c) Melakukan pembinaan kompetensi sumber daya manusia pada bagian servis.

23) *Spare Parts Manager*

- a) Mengelola persediaan suku cadang;
- b) Memantau pemeliharaan suku cadang agar terhindar dari kerusakan;
- c) Bekerja sama dengan bagian servis untuk mengidentifikasi jumlah suku cadang yang sering dibutuhkan.

#### 24) *Sales Support Manager*

- a) Mengidentifikasi dan menciptakan solusi untuk meningkatkan produktivitas tim penjualan;
- b) Membantu menciptakan *Standard Operating Procedures* serta kebijakan dan prosedur antardepartemen;
- c) Memberikan bimbingan dan bantuan pelatihan kepada karyawan untuk membantu mencapai tingkat keberhasilan yang tinggi.

### B. Penyajian Data

#### 1. Hasil Wawancara Ekspatriat

Peneliti melakukan wawancara dengan narasumber utama (*key informan*) yaitu tiga orang ekspatriat asal Jepang yang berposisi pada *top level management* untuk memperoleh data terkait gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat di PT. Haier Sales Indonesia. Berikut hasil wawancara dengan para *key informan* :

##### a. *Key Informan I*

Nama	: Yutaka Itamochi
Jabatan	: <i>President Director</i>
Mulai Bekerja	: April 2012

##### 1) Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Ekspatriat

###### a) Pengambilan keputusan perusahaan

“Perusahaan ini merupakan perusahaan *sales*. Ketika kita menyediakan barang pada *customer*, tentu harus ada koordinasi dengan grosir dan pihak lain-lainnya. Pada saat itu, biasanya dalam membuat keputusan pasti akan selalu berkomunikasi dulu dengan staf dan mungkin juga langsung dari tempatnya supaya dapat langsung mendapatkan informasi, tapi untuk keputusan akhir tetap ada ditangan saya.”

b) Pemberdayaan

“Ini adalah perusahaan yang saya pimpin, jadi saya yang menetapkan tujuan untuk masa depan perusahaan. Untuk mencapai tujuan itu ada beberapa cara yang memang harus ditempuh, salah satunya membagi tugas dan tanggung jawab kepada bawahan.”

c) Komunikasi interpersonal

“Apa yang ingin disampaikan harus langsung disampaikan secara langsung, dan sebaliknya ketika ingin memberikan tugas atau ada perlu dengan karyawan saya akan menemuinya secara langsung. Bila ada situasi penting juga diperbolehkan menghubungi melalui telepon.”

2) Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Ekspatriat

“Dari pengalaman, saya sudah banyak ditempatkan ke Amerika, Eropa, Asia. Semua pengalaman itu di-*mix* jadi satu diambil yang baiknya dan menjadi dasar saya dalam menerapkan suatu gaya kepemimpinan.”

3) Model Penyesuaian Ekspatriat

a) Gaya kepemimpinan

“Tetap dengan *style* saya, saya akan sesuaikan dengan apa yang saya yakini untuk menerapkan gaya kepemimpinan. Saya ambil berdasarkan pengalaman-pengalaman yang saya miliki. Pada tahun pertama memimpin, saya mengobservasi apa saja kecenderungan pada staf dan apa saja gerakan perusahaan. Setelah melihat itu, saya melakukan perubahan-perubahan di dalamnya.”

b) Pembuatan peraturan perusahaan

“Saya mematuhi dan memahami peraturan yang ada di Indonesia. Tapi, saya pikir untuk memajukan sebuah perusahaan perlu adanya perubahan, jadi saya ingin supaya staf memiliki motivasi yang baru, cara kerja harus baru, semua harus berubah untuk bisa lebih baik dari masa yang lalu.”

#### 4) Kendala yang dihadapi Ekspatriat

##### a) Stereotipe negatif pada karyawan

“Saat pertama kali datang sekitar hampir dua tahun yang lalu, saya melihat orang Indonesia itu bila buang sampah sembarangan bisa sambil tersenyum. Hal itu sampai terbawa ke lingkungan kantor. Para staf kurang memperhatikan kebersihan. Jadi, saya harus mengajarkan staf untuk memperhatikan kebersihan, dan sekarang sudah mulai ada perubahan.”

##### b) Etnosentris

###### - Kesulitan berbahasa lokal

“Bahasa tidak menjadi kendala bagi saya. Saya bersedia untuk terus mempelajari bahasa Indonesia, sedikit-sedikit sudah mengerti.”

###### - Menanggapi karyawan yang bersikap tidak efisien

“Mengenai orang yang kurang efisien dalam bekerja, pasti ada di perusahaan ini. Tapi, saya mencari informasi dengan cara diskusi dengan para ekspatriat lain atau dengan staf lokal khususnya para manager yang menjadi atasan staf tersebut. Apakah betul orang itu seperti itu, atau orang itu sedang ada masalah.”

#### b. Key Informan II

Nama : Takami Fukuda

Jabatan : *Vice President*

Mulai Bekerja : Mei 2013

#### 1) Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Ekspatriat

##### a) Pengambilan keputusan perusahaan

“Tergantung kebutuhan. Bila ada hal-hal yang perlu pendapat dari staf lokal, pasti staf lokal akan diikut sertakan dalam pengambilan keputusan.”

b) Pemberdayaan

“Setiap karyawan sudah dibagikan tugas. Mereka diberikan otoritas pada bidang yang menjadi tanggungjawab masing-masing.”

c) Komunikasi interpersonal

“Ya, karyawan dapat berkomunikasi secara *direct* dengan saya. Klo ada situasi darurat itu justru harus segera melapor dan menghubungi saya, itu sangat perlu. Saat ingin menugaskan staf atau ada masalah dengan staf, saya lebih sering menyampaikan secara langsung.”

2) Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Ekspatriat

“Gaya kepemimpinan saya lebih banyak dipengaruhi nilai dari Jepang.”

3) Model Penyesuaian Ekspatriat

a) Gaya kepemimpinan

“Saya lebih menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kondisi budaya di Indonesia. Sebagai contoh, kalau ingin memberikan teguran yang sedikit marah, biasanya jangan didepan orang banyak, yang saya ketahui adat Indonesia seperti itu. Jadi, saya akan memanggil orang yang bersangkutan secara pribadi dan bicara secara personal.”

b) Pembuatan peraturan perusahaan

“Karena perusahaan ini ada di Indonesia, jadi peraturan yang berlaku dibuat berdasarkan peraturan yang ada di Indonesia.”

4) Kendala yang dihadapi Ekspatriat

a) Stereotipe negatif pada karyawan

“Sudah setengah tahun saya berada disini, saya tidak melihat ada masalah pada staf. Secara kedisiplinan dari segi waktu masih cukup disiplin, cukup rapih, dan dari sifatnya mereka lebih ramah.”

(Hasil wawancara menunjukkan Mr. Fukuda memiliki stereotip positif pada karyawan lokal)

b) Etnosentris

- Kesulitan berbahasa lokal

“Ya, bahasa cukup menjadi kendala. Idealnya memang harus belajar bahasa Indonesia. Tapi karena terbatas usia jadi untuk menghafalkan kata-kata itu sangat susah.”

- Menanggapi karyawan yang bersikap tidak efisien

“Ya, ada staf yang tidak efisien. Seperti membuat laporan dalam format excel, isinya terlalu penuh dan tidak tersampaikan secara *to the point*. Seharusnya dapat lebih ringkas. Tetapi, Saya biarkan saja.”

c. **Key Informan III**

Nama : Hiroki Yamada

Jabatan : *General Manager of Business Planning*

Mulai Bekerja : September 2012

1) Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Ekspatriat

a) Pengambilan keputusan perusahaan

“Hanya kadang-kadang. Tidak semua keputusan perusahaan melibatkan staf lokal, tapi ada beberapa hal yang memang harus melibatkan staf lokal. Sebagai contoh, kami berbagi informasi untuk mengetahui selera orang Indonesia. Sudah pasti staf lokal harus menginformasikan hal tersebut untuk pengambilan keputusan.”

b) Pemberdayaan

“Pada perusahaan sudah dibentuk sebuah struktur hierarki dimana pada struktur tersebut telah dibagikan tugas dan setiap karyawan harus bertanggung jawab pada masing-masing departemennya.”

c) Komunikasi interpersonal

“Jika ada yang ingin disampaikan, staf dapat berbicara secara langsung. Bila sedang diluar, *contact by phone* atau melalui *email* juga tidak apa-apa. Begitu juga ketika memberi tugas pada karyawan selain menemui karyawan secara langsung, surat tugas juga diberikan.”

## 2) Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Ekspatriat

“Gaya kepemimpinan lebih dipengaruhi *interpersonal skills* yang saya miliki. Seperti ketika menemukan staf lokal mengerjakan pekerjaan melebihi batas *deadline*, saya tidak langsung menegur mereka, saya lebih mengamatinya tetapi sesekali saya ingatkan.”

## 3) Model Penyesuaian Ekspatriat

### a) Gaya kepemimpinan

“Saya menyesuaikan dengan situasi lokal. Kita mencoba untuk saling menghargai dan memahami. Secara pribadi, untuk menghadapi staf Indonesia ada perubahan dari sisi penyampaian yang mengharuskan saya menjadi lebih tegas dari sebelumnya.”

### b) Pembuatan peraturan perusahaan

“Peraturan-peraturan yang ada di Haier lebih banyak disesuaikan dengan situasi lokal. Jadi, bukan dari keinginan saya sendiri.”

## 4) Kendala yang dihadapi Ekspatriat

### a) Stereotipe negatif pada karyawan

“Dari sisi kemampuan, staf lokal sudah memiliki kemampuan yang cukup baik. Tapi, saya sering terkendala dengan disiplin waktu para staf lokal. Pekerjaan yang seharusnya dapat diselesaikan hitungan hari, mereka kerjakan berminggu-minggu. Saya sulit untuk mengambil keputusan dengan segera.”

### b) Etnosentris

#### - Kesulitan berbahasa lokal

“Bahasa cukup menjadi kendala untuk berkomunikasi dengan staf lokal. Saya tidak bisa berbahasa Indonesia, bagi saya bahasa Indonesia itu susah.”

#### - Menanggapi karyawan yang bersikap tidak efisien

“Menurut saya, pekerja Jepang lebih memiliki kesadaran tinggi atas tanggung jawab pekerjaannya, lebih banyak *action*. Berbeda dengan staf lokal yang cenderung pasif, kesadaran pada tanggung jawab pekerjaannya kurang, tidak langsung *action*.”

Hal itu sangat tidak efisien. Saya hanya dapat mengamati dan mengubah sikap saya menjadi lebih tegas.”

## 2. Hasil Wawancara Karyawan Lokal

Peneliti melakukan wawancara dengan beberapa informan lain untuk membuktikan kebenaran informasi dari sumber sebelumnya agar mencapai informasi yang konsisten terkait gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat. Informan tersebut yakni lima orang karyawan lokal pada level menengah yang sering berhubungan langsung dengan para ekspatriat di PT. Haier Sales Indonesia.

Berikut hasil wawancara dengan para karyawan lokal:

### a. Informan I

Nama : Bapak Daeng

Jabatan : *IT Manager*

Mulai Bekerja : April 2012

#### 1) Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Ekspatriat

##### a) Pengambilan keputusan perusahaan

“Untuk pengambilan keputusan yang terkait dengan departemen saya pasti terlibat. Misal, atasan menerima masukan saya terkait hal-hal mengenai masalah IT yang diperlukan untuk meningkatkan aktivitas perusahaan.”

##### b) Pemberdayaan

“Jika ada masalah IT yang sifatnya tidak perlu memakan biaya, biasanya saya buat keputusan sendiri. Tapi, kalau sudah berhubungan dengan *budget* pasti saya meminta persetujuan dulu dari atasan saya, Fukuda San.”

##### c) Komunikasi interpersonal

“Komunikasi di perusahaan berlangsung secara *direct*, tidak terlalu formal. Misalnya, ketika saya memiliki *project* atau *planning* seperti *upgrade* komputer, biasanya saya sampaikan langsung

kepada Fukuda San untuk meminta persetujuannya, pakai proposal atau secara lisan juga bisa. Kalau saya sedang tugas diluar lalu Fukuda San punya problem IT, beliau pasti telepon saya.”

## 2) Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Ekspatriat

“Menurut saya, *Vice* Presdir ini orangnya tidak terlalu banyak bicara dan tidak terlalu agresif dibanding dua ekspatriat lainnya yang bisa di bilang agresif dalam berinteraksi. Kalau bicara sama saya, *Vice* Presdir juga hanya seperlunya, mungkin beliau sangat hati-hati dalam berbicara. Hanya kalau ada model laporan yang baru saja, beliau baru bicara ke saya.”

## 3) Model Penyesuaian Ekspatriat

### a) Gaya kepemimpinan

“Kalau dari gaya ekspat memimpin, saya rasa rata-rata mereka menyesuaikan dengan situasi lokal. Hanya saja memang ada hal yang dibawa dan dicontohkan dari Jepang, seperti disiplinnya itu, dan juga rajin. Misal, mereka tahu Jakarta sering macet, jadi mereka datang ke kantor lebih awal, terus pulanginya paling terakhir. Jadi, kalau saya lihat mereka cenderung mencontohkan, tapi tidak mengubah yang terlalu signifikan.”

### b) Pembuatan peraturan perusahaan

“Secara umum peraturan yang ada di Haier ini disesuaikan dengan peraturan dari departemen tenaga kerja Indonesia, misalnya aturan jam kerja selama 8 jam perhari.”

## 4) Kendala yang dihadapi Ekspatriat

### a) Stereotipe negatif pada karyawan

“Kalau dari *Vice* Presdir, saya tidak pernah mendengar langsung komentar negatif dari beliau mengenai saya atau tentang karyawan lain. Yang saya tahu responnya masih baik. Ya mungkin kalau beliau punya penilaian negatif disampaiakannya ke HRD, selebihnya saya tidak tahu.”

b) Etnosentris

- Kesulitan berbahasa lokal

“Buat saya, bahasa memang jadi kendala. Bahasa Inggris Fukuda San juga tidak terlalu baik. Tapi, disini sudah ada interpreter yang bantu komunikasi. Jadi, kalau ada hal yang butuh keterangan luas dari Vice Presdir biasanya biar tidak *miss* saya gunakan interpreter, tapi kalau sekedar komunikasi ringan menggunakan bahasa Inggris saja.”

- Menanggapi karyawan yang bersikap tidak efisien

“Sejauh ini saya belum pernah terima *complaint* dari Vice Presdir atau dari ekspat lain terkait laporan yang saya buat. Saya merasa setiap bulan *report* lancar, tidak ada masalah. Jadi, saya tidak pernah dengar keluhan yang saya terima secara langsung ataupun dari HRD.”

**b. Informan II**

Nama : Bapak Galuh

Jabatan : *HR & GA Manager*

Mulai Bekerja : November 2012

1) Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Ekspatriat

a) Pengambilan keputusan perusahaan

“Yaa, situasional. Kadang atasan yang memutuskan, atau sebelumnya minta saran dari saya baiknya gimana. Misal, terkait gaji karyawan, sebelum Fukuda San memutuskan, biasanya beliau minta saran dari saya baiknya gimana. Begitu juga Itamochi San tanya saran saya, misal, tentang asuransi karyawan baiknya yang apa, kalau Yamada San minta saran saya biasanya yang berkaitan dengan penjualan produk di Indonesia. Kalau saya punya saran dan saya sampaikan, atasan langsung setuju-setuju saja. Tapi, kadang juga ekspatnya nyuruh saya untuk berkonsultasi dengan konsultan perusahaan terlebih dulu.”

b) Pemberdayaan

“Sebagai HRD saya diberikan kewenangan untuk membuat keputusan yang terkait bidang ketenagakerjaan. Seperti diberi kewenangan untuk memecat karyawan yang kinerjanya sudah tidak baik.”

c) Komunikasi interpersonal

“Kalau ada yang ingin disampaikan bisa bicara langsung ke ruangnya. Misal, sewaktu-waktu berpapasan juga biasanya ekspatriat duluan yang panggil saya untuk menanyakan seputar perusahaan. Jika ada hal *urgent* ya langsung hubungi lewat telepon. Itu sudah hal biasa.”

2) Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Ekspatriat

“Menurut saya, karena Itamochi San sudah punya banyak pengalaman kerja diluar negeri, jadi orangnya cukup fleksibel, terus beliau juga peka dengan keadaan lokal. Misal, terkait ketenagakerjaan beliau ini sangat memperhatikan kesejahteraan karyawan. Saya rasa dari pengalaman itu beliau jadi sudah terbiasa berhadapan dengan situasi asing. Untuk Yamada San, saya lihat kemampuan interaksi dengan karyawan cukup baik, tapi kalau Fukuda San ini memang agak berbeda, agak sulit berinteraksi dengan beliau, karena berbicara hanya seperlunya. Ya yang saya lihat rata-rata ekspat Jepang ini sangat hati-hati sekali waktu berbicara, apalagi waktu bikin keputusan.”

3) Model Penyesuaian Ekspatriat

a) Gaya kepemimpinan

“Saya lihat, Itamochi San ini dari gaya memimpinya lebih banyak melakukan perubahan-perubahan baru yang diperlukan perusahaan. Sedangkan, Fukuda San dan Yamada San hanya menyesuaikan saja.”

b) Pembuatan peraturan perusahaan

“Umumnya peraturan di Haier dibuat sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tapi, ada juga aturan-aturan yang dibuat Presdir yang sifatnya tidak tertulis seperti karyawan harus memperhatikan kebersihan, cara kerja baru pada beberapa departemen dan perubahan-perubahan lainnya yang menurut beliau diperlukan.”

#### 4) Kendala yang dihadapi Ekspatriat

##### a) Stereotipe negatif pada karyawan

“Saya pribadi tidak mengetahui persis penilaian negatif apa yang dimiliki ekspatriat terhadap karyawan. Tapi, kalau dilihat dari keluhan yang saya dengar dari para ekspatriat bisa tersirat pandangan negatif, seperti keluhan mengenai kebersihan, tugas yang dikerjakan karyawan lambat.”

##### b) Etnosentris

###### - Kesulitan berbahasa lokal

“Rata-rata ketiga ekspatriat memang tidak bisa berbahasa Indonesia, jadi sehari-hari menggunakan bahasa Inggris. Kalau Itamochi San sudah lumayan sedikit-sedikit mengerti bahasa Indonesia, kalau Yamada San tidak bisa sama sekali tapi dalam komunikasinya menggunakan bahasa Inggris, kalau Fukuda San juga tidak bisa bahasa Indonesia dan untuk pakai bahasa Inggris pun kosakatanya kurang baik menurut saya. Tapi, di perusahaan sudah disediakan intepreter untuk bantu menterjemahkan bahasa Jepang ke bahasa Indonesia agar tidak hilang komunikasi.

###### - Menanggapi karyawan yang bersikap tidak efisien

“Kalau ada karyawan yang kinerjanya kurang baik, biasanya Itamochi San yang nanya pada saya, kenapa si A kerjanya seperti itu. Kalau Yamada San dan Fukuda San biasa saja tidak pernah bertanya tentang hal itu.”

##### c. Informan III

Nama : Bapak Kevin

Jabatan : *HP Product Manager*

Lama Bekerja : Mei 2013

##### 1) Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Ekspatriat

##### a) Pengambilan keputusan perusahaan

“Untuk pengambilan keputusan mengenai departemen saya, pastinya saya terlibat. Jadi, setiap ingin ada penjualan dari *sales* ini, saya coba mengajukan secara proposal ke Yamada San terlebih dulu, setelah

Yamada San *screening*, *checking*, dan oke, Yamada San bersama dengan saya berdiskusi dengan Presdir, memutuskan apakah barang ini kita *order* impor atau tidak.”

b) Pemberdayaan

“Saya disini diberikan kebebasan untuk menentukan produk saya, produk *handphone* itu kan dinamis, jadi saya diberikan kebebasan untuk menentukan keputusan yang memang tanpa *approval* atasan memang sudah harus jalan, tapi kalau memang lebih signifikan contoh ingin impor sesuatu kan harus memerlukan biaya yang besar, nah itu harus ada *approval* dari atasan. Kalau seandainya hanya keputusan minor kita bisa langsung mengambil keputusan sendiri.”

c) Komunikasi interpersonal

“Komunikasi saya dengan Yamada San bisa secara lisan maupun tertulis. Misalnya saya ingin melakukan tugas diluar kantor itu bisa lisan ataupun pakai surat. Selain itu, kalau Yamada San ingin mengundang untuk *meeting* biasanya beliau mengirim via email.”

2) Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Ekspatriat

“Menurut saya, para ekspatriat ini kalau dilihat kental sekali dengan gaya Jepang. Pertama, mereka cukup rajin, mereka biasa datang lebih awal daripada staf dan pulang lebih lama, dengan begitu staf bisa belajar. Kedua, mereka dalam pengambilan keputusan sangat hati-hati jadi staf bisa belajar dari itu. Ketiga, mereka selalu minta *approval* dari atasan jadi itu merupakan suatu hierarki yang baik jadi setiap keputusan perusahaan bisa dijalani secara tepat.

Saya lihat ekspatriat cukup profesional untuk bekerja. Contohnya saja Yamada San, kalau melihat ada yang tidak sesuai, beliau lebih memperbaiki. Contohnya kita ada bisnis plan, kalau ada yang tidak cocok beliau yang minta ini diperbaiki dulu. Jadi, tidak ada ungkapan dari beliau yang sifatnya negatif.”

3) Model Penyesuaian Ekspatriat

a) Gaya kepemimpinan

“Budaya kita cukup berbeda, jadi saya rasa ekspat disini dari gaya memimpinnya telah melakukan penyesuaian dengan staf lokal. Ya pastinya ada rasa saling menghormati antara ekspat dengan staf lokal. Jadinya, karena sudah paham dan terbiasa dengan staf, mereka jadi

sudah gampang berinteraksi. Walaupun mereka tetap membawa budaya Jepang, tapi tidak memaksa staf untuk menerapkan. Mereka lebih memberikan contoh. Misal, dari hal waktu mereka tidak pernah telat. Jadi pembelajaran kalau atasan tidak telat kenapa staf harus telat.”

b) Pembuatan peraturan perusahaan

“Kalau secara HRD mereka sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku. Saya rasa kalau mereka ingin membuat suatu keputusan terkait peraturan pasti melibatkan karyawan terutama HRD. Setiap kali ada perintah tentang kepegawaian HRD pasti dilibatkan.”

4) Kendala yang dihadapi Ekspatriat

a) Stereotipe negatif pada karyawan

“Sejauh ini saya sendiri belum mendengar ada penilaian negatif dari ekspatriat terhadap karyawan.”

b) Etnosentris

- Kesulitan berbahasa lokal

“Untuk komunikasi sehari-hari di perusahaan, kita menggunakan bahasa Inggris. Setahu saya mereka juga sudah mempelajari bahasa Indonesia, tapi mungkin masih belum bisa.”

- Menanggapi karyawan yang bersikap tidak efisien

“Saya pribadi tidak pernah mendapat tanggapan yang negatif dari ekspatriat, terutama atasan saya, Yamada San. Hanya saja disini para manager, termasuk saya, diberikan kebebasan untuk berkreasi dan diminta untuk lebih agresif dalam bekerja.”

**d. Informan IV**

Nama : Bapak Ferro

Jabatan : *Project Manager*

Mulai Bekerja : April 2012

### 1) Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Ekspatriat

#### a) Pengambilan keputusan perusahaan

“Untuk pengambilan keputusan yang ada hubungannya dengan penjualan barang pasti saya dilibatkan. Karena sudah tentu saya akan berhubungan dengan para ekspatriat, karena berkaitan langsung dengan *project* penjualan dan *modern market* yang saya tangani. Pendapat dan informasi dari saya terkait suara konsumen pasti diminta untuk keputusan perusahaan.”

#### b) Pemberdayaan

“Saat ini saya diberi tanggung jawab untuk mengelola seluruh *modern market* dan juga *tradisional market*. Pada kedua *market* ini diberlakukan *customer voice* baik mengenai kualitas produk, kegiatan pesaing, kemudian harga pesaing di toko. Karena saya berhubungan langsung dengan konsumen, tidak jarang saya membuat keputusan seperti memberikan hadiah bagi konsumen yang membeli produk kelas premium.”

#### c) Komunikasi interpersonal

“Komunikasi pasti secara langsung. Terkadang kalau sedang tugas diluar, lalu ada hal yang sekiranya *urgent*, saya langsung saja menghubungi Presdir, Itamochi San, untuk menginformasikan kejadian di lapangan yang terkait dengan suara konsumen.”

### 2) Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Ekspatriat

“Menurut saya, kalau dari Itamochi San itu paling dipengaruhi dari pengalaman beliau. Jadi, semakin beliau banyak dan lama bekerja tentu kepemimpinannya itu makin lama makin matang.”

### 3) Model Penyesuaian Ekspatriat

#### a) Gaya kepemimpinan

“Menurut saya, ekspatriat sedikit banyak sudah mengetahui tentang Indonesia. Jadi, tentu nilai-nilai mereka disesuaikan dengan budaya setempat. Yaa, mereka menyesuaikan dengan cara mereka sendiri. Misalnya, mereka orangnya tekun, rajin, datang lebih awal daripada karyawan. Staf lokal mungkin belum seperti itu. Bisa jadi nanti lama-lama malah karyawan yang menyesuaikan dengan mereka.”

b) Pembuatan Peraturan Perusahaan

“Yaa memang ada aturan kerja yang diminta sama Presdir. Misal, pada lingkungan kerja, beliau mau per departemen itu fokus pada masing-masing bagian, tapi bukan bermaksud untuk mengkotak-kotakan. Lalu, ada sistem baru yang diterapkan Presdir, seperti sistim suara konsumen. Saya rasa sistim tersebut cukup efektif untuk mendukung pencapaian target penjualan.”

4) Kendala yang dihadapi Ekspatriat

a) Stereotipe negatif pada karyawan

“Ya, Presdir sering mengunjungi toko, sering memantau. Tidak sedikit beliau memberi *complaint* mengenai kebersihan *display*, atau laporan yang dibuat lambat.”

b) Etnosentris

- Kesulitan berbahasa lokal

“Ya, bahasa jadi kendala karena ekspatriat tidak ada yang bisa bahasa Indonesia. Tapi, sehari-hari pakai bahasa Inggris jadi buat saya pribadi tidak menjadi masalah.”

- Menanggapi karyawan yang bersikap tidak efisien

“Saya pribadi sudah sering mendapat teguran dari Presdir. Beliau mengomentari kerja saya, harusnya begini bukan begitu. Tapi, beliau tidak menjelaskan secara terang-terangan mengenai kesalahan saya, hanya disampaikan melalui penjelasan saja. Dari penjelasan tersebut saya menyadari dan paham maksud beliau. Misalnya, beliau cerita bahwa beberapa kali ke toko kenapa tidak pernah ada *sales promotor* dan sebagainya.”

e. Informan V

Nama : Bapak Novrizal

Jabatan : *Service Manager*

Mulai Bekerja : Juli 2013

### 1) Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Ekspatriat

#### a) Pengambilan keputusan perusahaan

“Saya di departemen servis melakukan *decision* di bisnis level, tapi kalau keputusan perusahaan yang ada hubungan dengan departemen saya, saya dilibatkan, yaa sifatnya partisipatif di *corporate level*. Contoh, sebelum membuat keputusan, Fukuda San, Wapresdir yang mengurus *finance* perusahaan, meminta pendapat saya untuk menentukan insentif dan kompensasi untuk operasional servis. Saya memberikan masukan yang menurut saya baik, tapi pastinya Fukuda San mengkaji dengan cara perhitungannya sendiri.”

#### b) Pemberdayaan

“Sejauh ini ada pembagian tanggung jawab, khususnya yang berhubungan dengan departemen saya, Yamada San biasanya terima ide. Ya memang kebetulan servis ini kalau di organisasi termasuk hal bisnis yang tidak semua orang mengerti. Jadi, untuk servis, beliau hanya mengetahui *point-point*-nya saja, dan beliau menyerahkan operasional detailnya pada saya.”

#### c) Komunikasi interpersonal

“*Top management* disini, katakanlah para ekspatriat tersebut, gayanya tidak kaku, kondisional bisa langsung dan bisa struktural. Kalau ada perlu ya disampaikan secara langsung.”

### 2) Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Ekspatriat

“Pasti ada faktor budaya jepang. Karena perbedaan yang signifikan ya seperti dari disiplin waktunya. Yang tertinggi disini Presdir, Kalau saya lihat ekspat ini juga punya pengalaman dibanyak negara, jadi punya wawasan luas.”

### 3) Model Penyesuaian Ekspatriat

#### a) Gaya Kepemimpinan

“Dari informasi yang saya dapat, ekspatriat mengubah gaya mengikuti situasi lokal. Tapi, tetap dengan *personal culture* Jepang-nya yang disiplin waktu.”

b) Pembuatan Peraturan Perusahaan

“Ya, disini saya lihat dari Presdir dari gayanya yang cepat dan terukur, membuat setiap pekerjaan itu jadi harus punya disiplin waktu yang jelas. Misal, servis harus selesai 3 hari.”

4) Kendala yang dihadapi Ekspatriat

a) Stereotipe negatif pada karyawan

“Saya sih belum menerima *complaint* atau penilaian negatif dari ekspatriat, mungkin masih bagus.”

b) Etnosentris

- Kesulitan berbahasa lokal

“Kalau dari bahasa, ketiga ekspatriat memang tidak bisa bahasa lokal. Ya, cara atasnya dengan menggunakan bahasa inggris. Tapi, yang paling susah itu berkomunikasi dengan Fukuda San karena bahasa inggrisnya kurang bagus, sedangkan ekspatriat lain bahasa inggrisnya lumayan baik.”

- Menanggapi karyawan yang bersikap tidak efisien

“Sejauh ini saya belum menerima tanggapan terkait efisiensi kerja saya. Jadi, mungkin saya rasa masih berjalan baik.”

### 3. Kesimpulan Hasil Wawancara

Hasil wawancara peneliti dengan tiga orang ekspatriat dan lima orang karyawan lokal menunjukkan bahwa para informan memiliki pandangan yang sama mengenai gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat di PT. Haier Sales Indonesia. Berikut disajikan kesimpulan hasil wawancara:

#### a. Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Ekspatriat

##### 1) Pengambilan Keputusan Perusahaan

Dari ketiga pernyataan ekspatriat menunjukkan bahwa pada suatu kondisi, ekspatriat memerlukan masukan dari karyawan sebelum

membuat keputusan akhir. Hal tersebut didukung oleh pernyataan dari para manajer lokal yang mengungkapkan bahwa karyawan lokal dilibatkan dalam pengambilan keputusan perusahaan. Keterlibatan karyawan lokal ditunjukkan ketika 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 bagi keputusan yang akan diambil pemimpin ekspatriat. Para manajer juga dipersilahkan mengajukan pendapat atau ide kepada atasan untuk pengambilan keputusan, tanpa harus diminta terlebih dahulu. Pada kasus ini ekspatriat tidak hanya sekedar meminta atau menerima pendapat, tetapi ekspatriat memberi respon balik seperti mengkaji masukan dari karyawan dan mengungkapkan setuju atau ketidaksetujuan atas masukan dari karyawan.

## 2) Pemberdayaan

Ketiga pemimpin ekspatriat melakukan upaya pemberdayaan terhadap para karyawan lokal. Pemberdayaan dilakukan ekspatriat dengan memberikan tanggung jawab dan kewenangan pengambilan keputusan oleh bawahan pada masing-masing departemen yang ditangani. Para manajer lokal mengungkapkan bahwa manajer diberikan tanggung jawab pada masing-masing departemen dan diberikan kewenangan untuk membuat keputusan level bisnis di wilayah departemennya tanpa harus meminta persetujuan dari atasan.

Tabel 4.1 Indikator Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya di PT. Haier Sales Indonesia

	<i>President</i>	<i>Vice President</i>	<i>General Manager of Business Planning</i>	<b>Karyawan Lokal</b>
<b>Pengambilan keputusan</b>	Melibatkan karyawan	Melibatkan karyawan	Melibatkan karyawan	Dilibatkan
<b>Pemberdayaan</b>	Pemberdayaan karyawan	Pemberdayaan karyawan	Pemberdayaan karyawan	Diberi pemberdayaan
<b>Komunikasi interpersonal</b>	Formal, Informal, keatas, kebawah	Formal, Informal, keatas, kebawah	Formal, Informal, keatas, kebawah	Formal, Informal, keatas, kebawah

Sumber: Olahan Penulis, 2013

### 3) Komunikasi Interpersonal

Berdasarkan hasil wawancara dengan para ekspatriat dan karyawan lokal, komunikasi interpersonal yang terjalin di PT. Haier Sales Indonesia berlangsung tidak kaku dan kondisional, dapat secara langsung atau struktural. Setiap karyawan dapat langsung menemui atasan bila ada hal yang ingin disampaikan secara lisan atau melalui surat tertulis bila diperlukan. Kontak via telepon atau via email juga dapat dilakukan saat sedang tugas diluar. Sebaliknya, ekspatriat melakukan hal yang sama untuk berkomunikasi dengan bawahan. Jalur formal pada hierarki tetap ditempuh untuk para karyawan yang membutuhkan sebuah keputusan dari pimpinan, dimana awalnya komunikasi dilakukan kepada pimpinan yang membawahnya, seperti

*General Manager (GM)* dan *Vice President (VP)*, kemudian GM atau VP menyampaikan kepada Presdir, dan begitu seterusnya.

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

Secara umum, gaya kepemimpinan para ekspatriat Jepang dipengaruhi oleh nilai budaya Jepang. Bapak Galuh berpendapat bahwa ketiga ekspatriat sangat hati-hati dalam membuat keputusan. Bapak Novrizal menyatakan para ekspatriat sangat disiplin waktu. Menurut Bapak Kevin, ketiga ekspatriat Jepang memiliki perilaku yang sama yaitu disiplin waktu, hati-hati dalam pengambilan keputusan dan tertib pada hierarki. Berikut ini terdapat faktor lain yang mempengaruhi dari masing-masing ekspatriat.

### **1) Pengalaman Internasional**

Gaya kepemimpinan yang dimiliki Mr. Itamochi lebih dipengaruhi oleh pengalaman yang telah diperoleh selama ditempatkan di beberapa negara. Bapak Galuh menyatakan bahwa pengalaman internasional yang dimiliki Mr. Itamochi membuatnya sudah terbiasa dengan situasi asing, sehingga Mr. Itamochi menjadi pribadi yang cukup fleksible dan peka dengan keadaan lokal. Hal yang serupa diungkapkan oleh Bapak Ferro yang mengungkapkan bahwa pengalaman yang dimiliki Mr. Itamochi membuat kepemimpinannya semakin matang. Bapak Norizal menambahkan

bahwa pengalaman dibanyak negara membuat Mr. Itamochi memiliki wawasan yang luas.”

## 2) Nilai Budaya Jepang

Menurut Mr. Fukuda, gaya kepemimpinan yang dimiliki lebih banyak dipengaruhi nilai Jepang. Bapak Daeng menggambarkan Mr. Fukuda sebagai pribadi yang tidak terlalu banyak bicara, sangat hati-hati dan hanya seperlunya saat berbicara, sehingga interaksinya kurang dan tidak agresif dibanding dua ekspatriat lain. Bapak Galuh sependapat dengan Bapak Daeng, bahwa Mr. Fukuda hanya bicara seperlunya.

## 3) Kemampuan Interpersonal

Gaya kepemimpinan Mr. Yamada lebih dipengaruhi oleh *interpersonal skills* yang dimiliki. Mr. Yamada menggambarkan kemampuan interpersonal yang dimiliki dengan tidak bersikap emosional saat menghadapi karyawan yang lalai saat bekerja. Hal tersebut didukung oleh pernyataan Bapak Kevin yang menyatakan bahwa Mr. Yamada tidak pernah bersikap emosional, cenderung memberi masukan saat melihat pekerjaan yang tidak sesuai. Bapak Galuh mengungkapkan bahwa Mr. Yamada memiliki kemampuan interaksi yang baik dengan bawahan.

### c. Model Penyesuaian yang Dilakukan Ekspatriat

#### 1) Gaya Kepemimpinan

Mr. Itamochi tetap dengan perilaku yang dimiliki dan melakukan perubahan didalam perusahaan agar sesuai dengan yang diinginkan. Hal ini ditunjukkan Mr. Itamochi saat tahun pertama memimpin beliau melakukan observasi mengenai kecenderungan pada staf dan gerakan perusahaan, setelah mengobservasi beliau melakukan perubahan yang diperlukan.

Mr. Fukuda menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan mengubah perilaku dirinya agar sesuai dengan adat lokal. Hal ini dijelaskan pada contoh kasus ketika Mr. Fukuda ingin marah kepada karyawan lokal, beliau melakukan secara personal untuk menghormati adat Indonesia yang tidak suka dimarahi di depan umum.

Mr. Yamada menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan mengubah perilaku agar sesuai dengan keadaan staf lokal. Mr. Yamada mengubah dirinya menjadi lebih tegas dari sebelumnya ketika menghadapi staf lokal.

Para manajer lokal mengakui bahwa Mr. Itamochi, sebagai Presdir perusahaan, melakukan banyak perubahan pada manajemen perusahaan. Manajer lokal menilai perubahan yang dilakukan Presdir membawa perusahaan kearah yang lebih baik dari manajemen sebelumnya, dengan adanya inovasi pada cara kerja

baru yang diterapkan. Manajer lokal menilai gaya kepemimpinan Mr. Yamada dan Mr. Fukuda lebih menyesuaikan dengan keadaan lokal untuk mengatasi perbedaan adat budaya yang ada.

## **2) Pembuatan Peraturan Perusahaan**

Mr. Fukuda dan Mr. Yamada menyesuaikan peraturan perusahaan dengan aturan lokal. Manajer lokal mengemukakan bahwa secara umum peraturan yang ada di perusahaan disesuaikan dengan aturan lokal yang berlaku.

Mr. Itamochi mematuhi aturan lokal, tetapi melakukan perubahan seperti mengubah cara kerja perusahaan. Manajer lokal mengungkapkan bahwa aturan tetap disesuaikan dengan aturan lokal, namun Presdir dalam kepemimpinannya menerapkan aturan yang sifatnya tidak tertulis antara lain setiap karyawan harus memperhatikan kebersihan, waktu dalam mengerjakan pekerjaan harus jelas dan terukur, melakukan inovasi pada cara kerja.

### **d. Kendala yang Dialami Ekspatriat**

#### **1) Stereotip**

Saat pertama kali datang, Mr. Itamochi menilai bahwa staf lokal kurang memperhatikan kebersihan, sehingga beliau harus mengajarkan staf pentingnya menjaga kebersihan. Mr. Yamada menilai bahwa staf lokal kurang memiliki disiplin waktu dalam melakukan pekerjaan, sehingga membuat beliau tidak dapat membuat keputusan dengan segera. Berbeda dengan pendapat

sebelumnya, Mr. Fukuda menganggap setengah tahun beliau bekerja tidak melihat ada masalah pada staf lokal. Mr. Fukuda menilai staf lokal masih cukup disiplin, rapih dan memiliki sifat ramah.

Para manajer lokal umumnya tidak mengetahui persis stereotip yang dimiliki oleh para ekspatriat, dan tidak pernah mendapati ekspatriat mengutarakan pandangan negatif terhadap karyawan lokal. Manajer lokal hanya mendapati keluhan dari ekspatriat antara lain mengenai kebersihan dan disiplin waktu.

## 2) Etnosentris

### - Kesulitan Bahasa Lokal

Mr. Itamochi tidak terkendala dengan bahasa Indonesia, beliau sudah sedikit paham dan akan terus mempelajari bahasa Indonesia. Mr. Fukuda dan Mr. Yamada merasa terkendala dengan bahasa Indonesia, bagi mereka bahasa Indonesia sangat sulit. Pada dasarnya para ekspatriat tidak bisa menggunakan bahasa Indonesia, sehingga para manajer lokal menggunakan bahasa Inggris dalam komunikasi sehari-hari dengan para ekspatriat. Manajer lokal menyadari terdapat ekspatriat yang memiliki kosakata bahasa Inggris yang terbatas, sehingga perusahaan menyediakan intepreter untuk menjembatani perbedaan bahasa.

- Menanggapi Karyawan Bersikap Tidak Efisien

Sebelum menilai sikap karyawan bersikap tidak efisien, Mr. Itamochi mencoba mencari informasi dengan cara berdiskusi dengan atasan dari karyawan tersebut untuk mengklarifikasi sikap karyawan yang bersangkutan. Mr. Fukuda dan Mr. Yamada dengan cepat menilai staf bersikap tidak efisien tanpa mencari tahu penyebabnya. Mr. Yamada menganggap staf lokal kurang agresif dalam bekerja tidak seperti staf Jepang yang banyak melakukan *action* dalam bekerja. Mr. Fukuda memiliki anggapan bahwa staf lokal kurang bisa membuat laporan yang ringkas dan *to the point*.

### C. Analisis dan Interpretasi Data

Berdasarkan penyajian data dari hasil penelitian mengenai gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat di PT. Haier Sales Indonesia, peneliti akan menganalisis dan menginterpretasikan data sebagai berikut:

#### a. Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Ekspatriat

Peneliti mengacu pada studi kepemimpinan kontinum untuk menganalisis gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat. Studi kepemimpinan kontinum yang dikemukakan oleh Tannenbaum dan Schmidt dikategorikan pada dua area kepemimpinan, yaitu berpusat pada pemimpin dan berpusat pada karyawan. Suryadi (2008:45) menyatakan kepemimpinan kontinum mencerminkan jumlah partisipasi bawahan yang berbeda, seorang *leader* mungkin otoriter (berpusat pada atasan), demokratis (berpusat pada bawahan), dan dapat pula bauran dari kedua

gaya tersebut. Indikator yang digunakan untuk menganalisis gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat antara lain pengambilan keputusan, pemberdayaan, dan komunikasi interpersonal. Ketiga indikator dapat menggambarkan tingkat partisipasi bawahan. Berikut ini analisis dan interpretasi dari masing-masing indikator.

### 1) Pengambilan Keputusan Perusahaan

Luthans (2006:427) mengartikan pengambilan keputusan sebagai pemilihan dua alternatif atau lebih. Dari hasil penelitian diketahui bahwa pada kondisi tertentu para 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 dari 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.

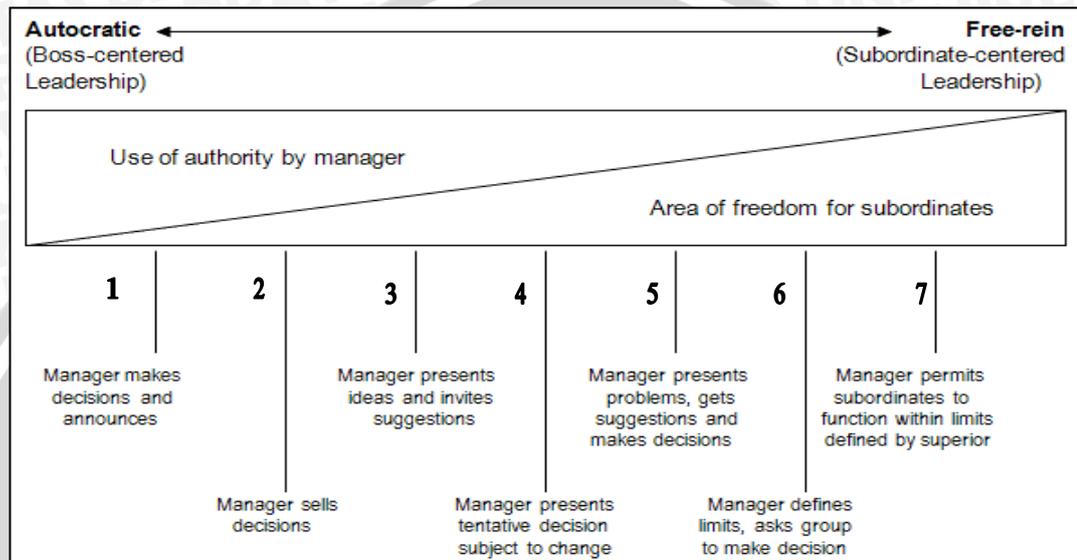
Yukl (2010:99) menyatakan bahwa pemimpin yang menanyakan pendapat dan gagasan, kemudian mengambil keputusannya sendiri setelah mempertimbangkan saran bawahan merupakan salah satu bentuk pengambilan keputusan konsultasi. Menurut Luthans (2006:417) dalam

partisipasi konsultasi, manajer meminta dan menerima keterlibatan karyawan, tetapi manajer mempertahankan hak untuk membuat keputusan. Dapat diketahui bahwa pada *level corporate*, para pemimpin ekspatriat di PT. Haier Sales Indonesia melakukan cara pengambilan keputusan konsultasi dengan karyawan sebelum membuat keputusan akhir.

Pada kepemimpinan kontinum, gaya kepemimpinan para ekspatriat dalam mengambil keputusan *level corporate* mengarah pada kontinum kelima. Pada pola kelima (ditunjukkan pada gambar 4.2), pemimpin menyajikan masalah, meminta saran pada bawahan, dan membuat keputusan. Menurut Yukl (2010:103) konsultasi kearah bawah ini digunakan untuk meningkatkan kualitas keputusan dengan mengambil pengetahuan dan keahlian pemecahan masalah dari para bawahan. Studi Ohio yang dijelaskan Yukl (2010:62) mengungkapkan bahwa perilaku konsultasi yang dilakukan pimpinan dan kesediaan menerima saran dari bawahan merupakan perilaku kepemimpinan pertimbangan (*consideration*). Perilaku pertimbangan *Ohio State* ini serupa dengan perilaku orientasi hubungan dalam studi kepemimpinan Michigan. Pada teori *path goal*, konsultasi ini termasuk gaya kepemimpinan partisipatif. Kepemimpinan partisipatif yaitu pemimpin meminta dan menggunakan saran dari bawahan, tetapi masih membuat keputusan (Luthans, 2006:649). Keuntungan dari teknik pengambilan keputusan partisipasi

yaitu setiap orang dapat membuat kontribusi signifikan terhadap sasaran organisasi (Luthans, 2006:418).

Gambar 4.2 Kontinum Perilaku kepemimpinan Tannenbaum dan Schmidt



Sumber: Suryadi, 2008:45

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.

## 2) Pemberdayaan

Pemberdayaan adalah otoritas dalam membuat keputusan di area tanggung jawab seseorang tanpa meminta persetujuan orang lain (Luthans, 2006: 492). Dari hasil penelitian didapatkan 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. Menurut Luthans (2006:494) karyawan yang diperdayakan akan merasa bahwa “kita bersama-sama berada di dalamnya” dan sikap mereka menjadi penuh tanggung jawab.

Pemberdayaan karyawan merupakan salah satu misi PT. Haier Sales Indonesia untuk mencapai keberhasilan dan menciptakan nilai-nilai yang baik kepada pelanggan. Yukl (2010:130) mengidentifikasi berbagai studi empirik mengenai konsekuensi yang menguntungkan dari pemberdayaan karyawan, sebagai berikut:

- 1) Komitmen tugas yang lebih kuat,
- 2) Inisiatif yang lebih besar dalam menjalankan tanggung jawab peran,
- 3) Ketekunan yang lebih besar dihadapan rintangan dan kemunduran sementara,
- 4) Lebih inovasi dan pembelajaran,

- 5) Optimisme yang lebih kuat tentang keberhasilan akhir dari pekerjaan itu,
- 6) Kepuasan kerja yang lebih tinggi,
- 7) Komitmen organisatoris yang lebih tinggi, dan
- 8) Kurangnya pergantian karyawan.

Luthans (2006:493) menyatakan pemberdayaan dapat membawa inovasi karena karyawan mempunyai otoritas untuk mencoba ide baru dan membuat keputusan yang menghasilkan sebuah cara baru untuk melakukan banyak hal. Dapat diketahui bahwa para ekspatriat melakukan pemberdayaan terhadap karyawan untuk mencapai kewiraswastaan dan inovasi pegawai sesuai nilai-nilai inti Haier.

Para ekspatriat melakukan upaya pemberdayaan karyawan dengan memberikan tanggung jawab dan kewenangan bagi para manager pada masing-masing departemen, untuk membuat keputusan *level business*. Kewenangan karyawan terletak di pola ketujuh kontinum kepemimpinan. Pada pola ketujuh (ditunjukkan pada gambar 4.2), pemimpin mengizinkan bawahan melakukan fungsi-fungsinya dalam batas-batas yang telah ditentukan oleh pimpinan. Berdasarkan teori motivasi Douglas McGregor, para ekspatriat di PT. Haier Sales Indonesia menganut teori Y yang artinya ekspatriat mengembangkan kepercayaan terhadap karyawan dengan asumsi bahwa para karyawan memiliki motivasi diri dan menerima tanggung jawab untuk mencapai tujuan yang telah menjadi komitmen mereka dari awal bekerja di perusahaan. 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 bawahan dalam melakukan pekerjaan di tingkat setinggi mungkin (Luthans, 2006:649; Northouse, 2013:134). Sebuah riset mengindikasikan semakin tinggi orientasi prestasi pemimpin, bawahan semakin percaya diri bahwa usaha mereka menghasilkan kinerja efektif (Luthans, 2006:651).

Tujuan dari pemberdayaan adalah untuk memastikan bahwa bawahan telah melakukan usaha terbaik, dan bekerja dengan berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan dan melakukan tanggung jawab satu sama lain (Luthans, 2006:494). Dari pengamatan peneliti, ketiga 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.

### 3) Komunikasi Interpersonal

Komunikasi adalah suatu proses memperkenalkan sebuah arti dengan cara menyampaikan pesan melalui media seperti kata-kata, perilaku, atau benda fisik (Waspodo dan Handaru, 2013:57). Komunikasi interpersonal merupakan komunikasi yang menekankan transfer informasi dari satu orang ke orang lain (Luthans, 2006:380). Komunikasi

interpersonal sangat penting pada suatu organisasi, sebab kekayaan informasinya cukup tinggi dan langsung mendapat respon. Dari pengamatan peneliti, komunikasi interpersonal yang terjalin di PT. Haier Sales Indonesia berlangsung tidak kaku dan kondisional, dapat secara langsung atau struktural. 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. Seperti yang diutarakan Katz dan Kahn dalam Luthans (2006:384) 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.

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 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, seperti *General Manager* (GM) dan *Vice President* (VP), kemudian GM atau VP menyampaikan kepada *President Director*, dan begitu seterusnya. Komunikasi melalui jalur hierarki diungkapkan oleh Bapak Kevin saat ingin mengajukan project pejualan produk HP harus melalui GM Mr. Yamada, kemudian lanjut berdiskusi dengan *President Director* untuk keputusan akhir. Dapat diketahui 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). Curtis dalam Suryadi (2008:126) menerangkan bahwa komunikasi yang bergaya demokratis mendorong orang-orang didalam organisasi untuk mengembangkan hubungan secara lebih peduli, terbuka, dan berbagai gagasan dapat bebas mengalir baik secara vertikal maupun horiontal.

Pada teori *path goal*, komunikasi interpersonal tersebut dapat dikatakan sebagai kepemimpinan suportif. Kepemimpinan suportif yaitu pemimpin yang memiliki sikap ramah, mudah didekati, dan menunjukkan perhatian tulus untuk bawahan (Luthans, 2006:649). Sebelumnya telah diuraikan bahwa para ekspatriat melakukan teknik partisipasi dan pemberdayaan terhadap karyawan. Luthans (2006:387) mengungkapkan bahwa teknik partisipasi dan pemberdayaan bawahan

menciptakan keterbukaan dan kepercayaan yang dapat meningkatkan komunikasi ke atas yang efektif pada organisasi.

Tidak hanya komunikasi ke atas, ekspatriat juga melakukan komunikasi ke bawah kepada para bawahan. Katz dan Kahn dalam Luthans (2006:384) menyatakan bahwa komunikasi ke bawah yang dilakukan secara tepat akan membawa keuntungan pada organisasi dimana karyawan dapat melakukan pekerjaan dengan lebih efektif. Yukl (2010:30) menerangkan bahwa interaksi tatap muka membantu usaha mempengaruhi dan memberikan kesempatan untuk memperoleh umpan balik yang segera efektivitasnya.

Komunikasi keatas dan kebawah tersebut semakin baik dengan didukung sistem komunikasi informal seperti via telepon dan via email. Studi empirik menemukan bahwa 65 hingga 75 persen para manajer tingkat tinggi memperlihatkan pilihan yang kuat penggunaan media komunikasi lisan seperti telepon dan tatap muka (Yukl, 2010:29). Sistem komunikasi informal dapat secara efektif melengkapi saluran komunikasi formal, serta dapat menyebarkan informasi secara cepat dan membantu sistem formal mencapai tujuan (Luthans, 2006:391). Komunikasi formal pada struktur hierarki tetap ditempuh saat para manajer membutuhkan keputusan penting dari manajemen puncak, dan bentuk komunikasi formal seperti penggunaan pesan tertulis juga digunakan pada saat diperlukan.

Tabel. 4.2 Teori dan Studi Kepemimpinan yang Digunakan untuk Analisis Gaya Kepemimpinan di PT. Haier Sales Indonesia

Teori dan Studi Kepemimpinan	Perilaku Berpusat pada Karyawan
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teori kepemimpinan <i>path goal</i></li> <li>- Teori motivasi McGregor</li> <li>- Studi Ohio State</li> <li>- Studi Michigan</li> <li>- Studi Iowa</li> <li>- Kontinum kepemimpinan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partisipasi, suportif, dan orientasi prestasi</li> <li>- Teori Y</li> <li>- Perilaku pertimbangan</li> <li>- Orientasi hubungan karyawan</li> <li>- Gaya demokratis</li> <li>- Kontinum kelima dan ketujuh (area kebebasan bawahan)</li> </ul>

Sumber : *Olahan Peneliti, 2013*

Dari pengamatan peneliti, komunikasi interpersonal di PT. Haier Sales Indonesia telah berlangsung secara efektif dengan saling memberi umpan balik antara bawahan dengan atasan yang dilihat dari konteks komunikasi ke bawah, ke atas dan interaktif, baik melalui mekanisme informal ataupun formal. Komunikasi interpersonal tersebut menghasilkan interaksi yang baik antara karyawan lokal dengan ekspatriat.

Berdasarkan analisis dan interpretasi data yang telah diuraikan dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat di PT. Haier Sales Indonesia adalah gaya kepemimpinan yang berpusat pada karyawan. Kesimpulan ini didasarkan atas analisis yang telah peneliti kaji dari berbagai macam studi dan teori kepemimpinan. Teori dan studi kepemimpinan yang

digunakan untuk menganalisis dan menginterpretasikan gaya kepemimpinan ditampilkan pada tabel 4.2.

Suryadi (2008:45) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang berpusat pada bawahan merupakan gaya kepemimpinan demokratis. Suryadi (2008:44) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan demokratis yang dikembangkan oleh Kurt Lewin dkk pada studi Iowa, menggambarkan pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawan. Penjelasan tersebut serupa dengan praktik kepemimpinan yang diterapkan ekspatriat di PT. Haier Sales Indonesia. Pada konteks kepemimpinan kontingensi Fiedler, Luthans (2006:648) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis menjadi paling efektif untuk mengelola sumber daya manusia pada mayoritas situasi organisasi.

Dari pengamatan peneliti, penerapan gaya kepemimpinan demokratis dengan berpusat pada karyawan ini telah tepat diterapkan ekspatriat di PT. Haier Sales Indonesia dengan alasan sebagai berikut :

- 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.

- 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.

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

Terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas gaya kepemimpinan lintas budaya. Faktor tersebut dapat berasal dari dalam diri atau dari lingkungan luar. 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. Berikut analisis dan

interpretasi faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan dari masing-masing ekspatriat.

### 1) Kemampuan untuk Belajar dari Pengalaman

Dari hasil penelitian diketahui bahwa gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat, yang berposisi sebagai Presiden Direktur, dipengaruhi oleh pengalaman yang pernah didapat saat melakukan penugasan internasional di beberapa negara. Stoner dalam Sopiha (2008:117) menyebutkan salah satu faktor yang mempengaruhi efektivitas gaya kepemimpinan adalah pengalaman masa lalu pemimpin. 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. Hal ini seperti konsep *metacognition* yang dijelaskan oleh Yukl (2010:239) bahwa *metacognition* melibatkan kemampuan untuk menganalisis proses

kognitif pada diri sendiri secara instropektif dan menemukan cara untuk memperbaikinya.

Kemampuan untuk belajar dari pengalaman, khususnya pengalaman mengelola bisnis internasional, akan mengembangkan sensitivitas budaya dalam diri ekspatriat. Sensitivitas budaya atau empati budaya adalah suatu kesadaran serta perhatian tulus atas budaya lain (Waspo dan Handaru, 2013:42). Hal ini disebabkan pemimpin yang berpengalaman secara global harus melakukan :

- 1) Kontak dengan budaya yang ada,
- 2) Mengalami langsung dan mengatasi gear budaya, dan
- 3) Menerima sudut pandang dari budaya lain terhadap organisasi, produk, jasa, dan apa yang dipikirkan pegawai mengenai berbagai praktik dan program kerja (Ivancevich, 2007:218)

Deresky dalam Waspo dan Handaru (2013:42) mengungkapkan bahwa berbagai riset menunjukkan banyak kegagalan yang tidak perlu (*blunder*) terjadi karena kurangnya sensitivitas budaya. Menurut Dubrin (2006:127) bila sensitivitas budaya terus dikembangkan akan memudahkan seseorang dalam mengenali perbedaan budaya yang dapat membantu untuk menjalin hubungan yang baik dengan orang-orang yang berbeda budaya. Menurut Waspo dan Handaru (2013:43) sensitivitas budaya memberikan kemampuan kepada para pemimpin untuk mengembangkan kebijakan yang sesuai dengan keadaan setempat serta menentukan bagaimana merencanakan hingga mengendalikan keadaan-keadaan khusus berdimensi internasional. Hal terpenting dari sensitivitas budaya yang baik yaitu dapat membantu ekspatriat untuk beradaptasi

pada lingkungan baru dan adanya kemauan untuk memahami budaya yang berbeda, sehingga memudahkan pemimpin ekspatriat untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan yang berbeda budaya. Waspodo dan Handaru (2013:43) berpendapat bahwa kesadaran budaya meningkatkan efektivitas interaksi dengan tenaga kerja lokal di negara setempat. Sensitivitas budaya yang dimiliki Mr. Itamochi juga dirasakan oleh para karyawan lokal. Karyawan lokal melihat Mr. Itamochi sebagai pribadi yang cukup fleksible, peka dengan keadaan lokal dan berwawasan luas.

Kemampuan untuk belajar dari pengalaman mempengaruhi penerapan gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat di PT. Haier Sales Indonesia. 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 ekspatriat, sehingga memudahkan ekspatriat dalam membangun hubungan kerjasama yang baik dengan para karyawan lokal untuk mencapai visi perusahaan.

## 2) Kemampuan Interpersonal

Dari hasil penelitian diketahui bahwa gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat, yang berposisi sebagai *General Manager*, dipengaruhi oleh kemampuan interpersonal yang dimiliki. Menurut Yukl (2010:235)

*interpersonal skills* atau keterampilan antar pribadi meliputi pengetahuan mengenai perilaku manusia dan proses kelompok, kemampuan untuk mengerti perasaan, sikap, serta motivasi dari orang lain. Luthans (2006:659) mengungkapkan bahwa kemampuan interpersonal merupakan salah satu faktor yang secara potensial memberikan kontribusi terhadap proses kepemimpinan lintas budaya.

*General Manager*, Mr. Yamada, cenderung mengingatkan staf lokal yang bersikap tidak efisien, daripada menegur secara terang-terangan. Sikap Mr. Yamada merupakan bentuk kemampuan interpersonal untuk mempertahankan hubungan kerja sama yang baik dengan bawahan. Menurut penjelasan karyawan lokal, Mr. Yamada memiliki interaksi yang baik dan tidak pernah bersikap emosional kepada karyawan. Menurut Yukl (2010:236) kecerdasan pribadi yang kuat membantu seorang manajer untuk menghadapi bawahan dengan cara perhatian, simpatik dan tidak memberikan penilaian kepada seseorang dengan keluhan maupun kecaman.

Kemampuan interpersonal mempengaruhi gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat di PT. Haier Sales Indonesia. Kemampuan ini memelihara hubungan yang baik antara pemimpin ekspatriat dengan para karyawan lokal. Yukl (2010:236) berpendapat bahwa kecerdasan antarpribadi memperkuat efektivitas perilaku yang berorientasi hubungan.

### 3) Nilai Budaya Jepang

Dari hasil penelitian diketahui bahwa gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat, yang berposisi sebagai Wakil Presiden, 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 membuka pembicaraan. Kuserdyana (2011:105) menjelaskan bahwa orang Jepang memiliki kebiasaan tidak mengatakan secara langsung apa yang dipikirkan dan diinginkannya dan lebih menghindari membicarakan suatu persoalan agar dapat menjaga keharmonisan, terutama terhadap orang luar.

Pada saat melakukan wawancara dengan *Vice President*, sering kali ekspatriat berdiam diri sebelum menjawab pertanyaan yang diajukan. Kuserdyana (2011:105) menjelaskan bahwa orang Jepang akan diam atau berhenti sejenak ketika sedang melakukan percakapan. Dari pengamatan peneliti *Vice President* memiliki pengaruh budaya Jepang yang sangat kental dalam kehati-hatian berkomunikasi lisan, dibanding dua ekspatriat lainnya yang cukup luwes dan agresif dalam menjawab setiap pertanyaan. Hal ini juga yang membuat frustrasi karyawan lokal saat berkomunikasi dengan *Vice President*, dari hasil wawancara rata-rata para manajer lokal mengungkapkan kesulitan saat berkomunikasi

dengan *Vice President*. Bentuk sikap hati-hati (*enryo*) ini merupakan satu nilai yang sangat dijunjung tinggi oleh budaya Jepang. Menurut Khadiz dalam Mulyana dan rakhmat (2010:206) ritual kecil seperti itu merupakan bagian dari gaya komunikasi manusiawi khas Jepang.

Pada dasarnya nilai budaya nasional yang dimiliki para ekspatriat turut mempengaruhi gaya kepemimpinan lintas budaya yang diterapkan. Ketiga ekspatriat secara umum memiliki kebiasaan yang homogen dan menjunjung tinggi keharmonisan yang menjadi gaya khas Jepang. 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.

Gaya manajemen Jepang secara tidak langsung mewarnai iklim organisasi di PT. Haier Sales Indonesia. Pengambilan keputusan secara konsultasi yang dilakukan ketiga ekspatriat di PT. Haier Sales Indonesia merupakan salah satu gaya khas Jepang. Para ekspatriat sangat menekankan kehati-hatian dalam mengambil keputusan. Khadiz dalam Mulyana dan rakhmat (2010:205) mengungkapkan bahwa orang Jepang mengagungkan konsensus sebagai cara terbaik menyelesaikan berbagai masalah. Khadiz dalam Mulyana dan rakhmat (2010:210) menambahkan bahwa corak kepemimpinan dan manajemen gaya Jepang bersifat kolektif, berdasarkan konsensus. Corak tersebut dikenal dengan konsep *Nemawashi* yang berarti “mengikat akar”. Kuserdyana (2011:101) mengungkapkan bahwa masyarakat Jepang cenderung memelihara suatu



konsep masyarakat yang hierarki (berjenjang). Hal ini ditunjukkan dengan tertib pada hierarki saat pengambilan keputusan di perusahaan.

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. Dari hasil wawancara, peneliti memperoleh apresiasi karyawan lokal terhadap kedisiplinan yang dimiliki ekspatriat, seperti kehadiran yang tidak pernah terlambat bahkan selalu datang lebih awal dari para staf lokal. Ekspatriat juga menekankan untuk disiplin waktu kepada karyawan lokal dalam melakukan pekerjaan. Hal tersebut memberi contoh positif kepada karyawan lokal.

Komunikasi interpersonal yang diterapkan ketiga ekspatriat di perusahaan termasuk bentuk tradisi Jepang. Orang Jepang mengedepankan kontak pribadi dengan menempatkan diri sebagai bagian dari kelompok (Khadiz dalam Mulyana dan rahmat, 2010:210). Komunikasi interpersonal merupakan cerminan untuk menegaskan konsep harmoni budaya Jepang. Dari pengamatan peneliti, ketika berkomunikasi para karyawan lokal terbiasa menyebut ekspatriat dengan panggilan khas Jepang yaitu menyebutkan nama belakang yang diikuti oleh kata “San” (dibaca: Sang). Panggilan ini tidak hanya dilakukan pada karyawan lokal dengan ekspatriat saja, tidak sedikit sesama karyawan lokal saling memanggil dengan akhiran “San”. Secara tidak langsung gaya Jepang telah mempengaruhi perilaku karyawan lokal.

Nilai budaya Jepang mempengaruhi gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat di PT. Haier Sales Indonesia. Dari pengamatan peneliti, gaya Jepang yang diterapkan para ekspatriat cukup memberi contoh positif bagi karyawan lokal, namun karyawan lokal masih tabuh dengan gaya komunikasi lisan orang Jepang.

Tabel 4.3 Perilaku Khas Ekspatriat Jepang di PT. Haier Sales Indonesia

<b>Perilaku Khas Jepang</b>
- Menjunjung tinggi sikap hati-hati
- Konsultasi sebagai cara untuk memecahkan masalah
- Tertib pada hierarki
- Menekankan komunikasi interpersonal
- Disiplin waktu

*Sumber : Olahan Peneliti, 2013*

Berdasarkan analisis dan interpretasi data yang telah diuraikan dapat disimpulkan bahwa 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. Faktor-faktor ini secara umum menghasilkan hal positif dalam berinteraksi dengan karyawan lokal. Akan tetapi sensitivitas budaya yang dimiliki karyawan lokal terhadap budaya Jepang masih kurang sehingga memunculkan rasa frustrasi terhadap perilaku salah satu ekspatriat. Sebaiknya karyawan lokal juga memiliki pengetahuan tentang karakteristik budaya Jepang untuk menghindari kesalahpahaman.

### c. Model Penyesuaian yang Dilakukan Ekspatriat

Perbedaan budaya menyebabkan para pemimpin ekspatriat, yang melakukan praktik kepemimpinan lintas budaya, harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi lokal. Seorang pemimpin dalam budaya bangsa tertentu mungkin harus menampilkan sikap dan perilaku yang berbeda untuk mencari campuran yang pas untuk mencapai target pencapaian tertentu (Ivancevich *et al*, 2007:218). Pada bagian ini peneliti melihat model penyesuaian yang dilakukan ekspatriat di PT. Haier Sales Indonesia berdasarkan tiga model dasar penyesuaian yang dikemukakan oleh Berry *et al* dalam Lumbanraja (2008:75) yaitu model reaksi (mengubah lingkungan), model integrasi (mengubah perilaku), dan model *withdrawal* (menarik diri). Model penyesuaian ekspatriat di PT. Haier Sales Indonesia dilihat dari penyesuaian gaya kepemimpinan dan pembuatan peraturan di perusahaan. Berikut analisis dan interpretasi model penyesuaian yang dilakukan ekspatriat dalam menerapkan gaya kepemimpinan.

#### 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. Dari hasil penelitian diketahui bahwa Mr. Yamada dan Mr. Fukuda menyesuaikan gaya kepemimpinan yang dimiliki 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 dengan tidak emosional ketika memperlakukan karyawan Indonesia. Penyesuaian yang dilakukan kedua ekspatriat menunjukkan bahwa keduanya melakukan penyesuaian integrasi untuk menerapkan gaya kepemimpinan. Model integrasi mengarahkan ekspatriat untuk mengubah perilaku yang disesuaikan dengan kondisi setempat untuk mengurangi konflik.

Mr. Itamochi cenderung melakukan penyesuaian reaksi dimana ekspatriat lebih mengubah lingkungan daripada perilakunya sendiri. Mr. Itamochi tetap dengan gaya yang dimiliki dalam melakukan kepemimpinan dengan berdasar dari pengalaman yang telah diperolehnya. Seperti yang telah dibahas sebelumnya bahwa pengalaman internasional telah berkontribusi mengembangkan sensitivitas budaya bagi ekspatriat. Mr. Itamochi mengembangkan sensitivitas budaya yang dimiliki dengan mencoba untuk mempelajari situasi lokal, lalu mengubah situasi yang ada sesuai dengan apa yang diyakini dan apa yang pernah didapat dari pengalaman dengan caranya sendiri.

Dari uraian yang telah dijelaskan diketahui bahwa gaya kepemimpinan dengan model integrasi dilakukan oleh Mr. Yamada (*General Manager*) dan Mr. Fukuda (*Vice President*), sedangkan gaya kepemimpinan dengan model reaksi dilakukan oleh Mr. Itamochi (*president*).

## 2) Pembuatan Peraturan Perusahaan

Setiap organisasi memiliki peraturan-peraturan yang dapat menjadi arahan dan pedoman bagi seluruh anggota dalam melaksanakan kerja sehari-hari. Perusahaan asing yang beroperasi pada suatu negara umumnya menggunakan peraturan lokal yang berlaku, namun perusahaan juga memiliki hak untuk mengubah peraturan bila dianggap perlu. Hal ini merujuk pada pasal 108 Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan Republik Indonesia, bahwa peraturan perusahaan adalah tanggung jawab dan disusun perusahaan dengan memperhatikan saran dan pertimbangan dari wakil pekerja/buruh di perusahaan yang bersangkutan.

Hasil wawancara menunjukkan 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 bahwasannya 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.

Pembuatan peraturan ini semakin jelas memperlihatkan bahwa Mr. Yamada dan Mr. Fukuda sangat menekankan penyesuaian model integrasi dimana penyesuaian yang dilakukan lebih menyesuaikan dengan situasi lokal. Berbeda dengan Mr. Itamochi yang sangat kental dengan model reaksi dimana penyesuaian dilakukan dengan mengubah lingkungan agar sesuai dengan yang diinginkan. Model penyesuaian para ekspatriat ditunjukkan pada tabel 4.4.

Tabel 4.4 Model Penyesuaian Para Ekspatriat di PT. Haier Sales Indonesia

	<b>Gaya Kepemimpinan</b>	<b>Pembuatan Peraturan</b>
<i>President</i>	Reaksi	Reaksi
<i>Vice President</i>	Integrasi	Integrasi
<i>General Manager of Business Planning</i>	Integrasi	Integrasi

Sumber: Olahan Peneliti, 2013

Berdasarkan analisis dan interpretasi data yang telah diuraikan dapat disimpulkan 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 dimana ekspatriat lebih mengubah lingkungan dibanding perilakunya. Ekspatriat yang berposisi sebagai *Vice*

*President* dan *General Manager* cenderung melakukan model penyesuaian integrasi dimana ekspatriat lebih mengubah perilaku untuk menyesuaikan dengan lingkungan lokal. Secara umum ketiganya 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. Dari pengamatan peneliti, 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. Dari hasil wawancara karyawan lokal, diketahui bahwa perubahan yang diterapkan oleh Mr. Itamochi sangat mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik. Perubahan yang ditekankan mengarah pada hal positif untuk kemajuan perusahaan. Menurut peneliti dua ekspatriat lain sebaiknya tidak hanya melakukan penyesuaian integrasi. Bila model reaksi dapat membawa dampak positif, hal tersebut dapat menjadi keharusan untuk membawa perusahaan pada persaingan yang kompetitif.

#### d. Kendala yang Dialami Ekspatriat

Praktik kepemimpinan lintas budaya tidak terlepas dari berbagai hambatan budaya. Hambatan budaya dapat menjadi kendala bagi pemimpin ekspatriat ketika melakukan proses kepemimpinan yang diakibatkan oleh perbedaan latar belakang budaya antara pemimpin dengan bawahan. Kendala tersebut dapat menghasilkan kegagalan bila tidak dapat diatasi dengan baik. Pada praktiknya, para pemimpin ekspatriat di PT. Haier Sales Indonesia menghadapi kendala dalam menerapkan gaya kepemimpinan. Untuk mencari penyebab dari kendala yang dialami ekspatriat, peneliti fokus menggunakan dua konsep hambatan budaya yaitu stereotipe dan etnosentris. Dua konsep ini dapat mencerminkan kendala yang dialami ekspatriat, sebab hal tersebut dapat membatasi keterbukaan pemimpin terhadap budaya yang berbeda. Berikut analisis dan interpretasi kendala yang dialami ekspatriat dalam menerapkan gaya kepemimpinan dari masing-masing ekspatriat.

##### 1) Stereotipe

Stereotipe merupakan generalisasi tentang sikap, keyakinan, atau opini tentang orang yang berasal dari budaya yang berbeda (Kusherdiana, 2011:70). Pada dasarnya setiap individu memiliki ciri tersendiri yang secara umum berbeda dengan stereotip yang ada, tetapi kebanyakan orang memiliki stereotip dengan menilai secara keseluruhan saja (Luthans, 2006:208). Stereotipe dapat bersifat positif maupun negatif. Stereotip yang positif dapat membantu seseorang berinteraksi dengan dengan orang-orang berlatar belakang budaya berbeda (Northouse,

2013:364). Stereotipe negatif dapat membuat anggota organisasi memiliki kecemasan inferior atau harapan yang menurun (Luthans, 2006:208).

Peneliti mengamati ekspatriat di PT. Haier Sales Indonesia memiliki stereotip negatif terhadap karyawan lokal. Dari hasil penelitian diketahui Mr. Yamada, memiliki stereotip dengan membuat generalisasi para staf sangat kurang disiplin waktu dalam melaksanakan tugas, sehingga hal itu menjadi kendala bagi beliau 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. Dari hasil penelitian, staf lokal yang menjadi narasumber mengungkapkan tugas yang dikerjakan masih tepat waktu dan tidak pernah mendapat penilaian negatif terkait waktu tugas. Staf lokal yang memiliki perilaku lebih disiplin bisa saja tersinggung mendapati stereotip yang sama dengan staf lokal yang tidak disiplin.

Presiden Direktur, Mr. Itamochi, juga memiliki stereotip, namun pada konteks yang berbeda. Sejak pertama kali datang dan bekerja di PT. Haier Sales Indonesia, 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, bahwasannya Mr. Itamochi tidak segan menegur karyawan terkait masalah kebersihan seperti *display* produk yang kotor dan berdebu. 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. 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* tidak memiliki stereotip negatif terhadap karyawan lokal.

Dari uraian yang telah dijelaskan diketahui 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.

## 2) Etnosentrisme

Etnosentris merupakan persepsi bahwa budaya sendiri lebih baik daripada budaya orang lain (Northouse, 2013:364). Etnosentris memandang dan mengukur budaya-budaya asing dengan budayanya sendiri (Mulyana dalam Kusherdyana, 2011:70). Saat orang berinteraksi

dengan orang lain pada konteks internasional, etnosentrisme dapat menyebabkan masalah komunikasi (Luthans, 2006:393). Seorang pemimpin tidak dapat menghindari masalah tentang etnosentrisme (Northouse, 2013:365). Pada penelitian ini, peneliti melihat etnosentrisme pada dua hal yang diadaptasi dari Luthans (2006:294) antara lain frustrasi dengan bahasa lokal dan menilai karyawan bersikap tidak efisien tanpa mencari tahu penyebabnya.

Peneliti mengamati ekspatriat di PT. Haier Sales Indonesia memiliki masalah etnosentris. Mr. Yamada dan Mr. Fukuda memiliki etnosentris pada bahasa dimana keduanya menganggap bahasa Indonesia itu sulit, sehingga menjadi kendala dalam berkomunikasi dengan staf lokal. Berbeda dengan Mr. Itamochi yang tidak memiliki etnosentris pada bahasa lokal. Mr. Itamochi menganggap bahasa tidak menjadi kendala baginya, bahkan ada kesediaan untuk terus mempelajari bahasa Indonesia. Dari pengamatan peneliti, Mr. Yamada dan Mr. Fukuda merasa frustrasi dengan bahasa lokal, sedangkan Mr. Itamochi sangat terbuka dengan budaya baru. Sikap etnosentris dapat berkurang jika ada kesediaan untuk menerima budaya baru.

Secara umum ketiga ekspatriat tidak dapat menggunakan bahasa lokal secara fasih, sehingga komunikasi sehari-hari menggunakan bahasa Inggris. Perusahaan juga telah menyediakan intepreter untuk menjembatani perbedaan bahasa. Fasilitas tersebut sangat membantu ekspatriat untuk berkomunikasi dengan karyawan lokal, dan sebaliknya.

Adanya intepreter dan penggunaan bahasa inggris dalam komunikasi sehari-hari telah menghindari ketiga ekspatriat pada masalah gegar budaya jenis *language shock*. Reisinger dalam Kuserdyana (2011:75) menyatakan *language shock* merupakan salah satu jenis gegar budaya yang disebabkan ketidakmampuan individu berbahasa asing sehingga tidak dapat berkomunikasi secara tepat.

Etnosentris Mr. Yamada dan Mr. Fukuda semakin terlihat ketika keduanya menilai perilaku karyawan yang tidak efisien. Dari hasil wawancara, Mr. Fukuda menganggap staf lokal kurang efisien dalam membuat sebuah laporan, sedangkan Mr. Yamada menilai karyawan lokal sangat berbeda dengan pekerja Jepang. Mr. Yamada berpendapat bahwa karyawan lokal cenderung pasif, kurang kesadaran pada tanggung jawab pekerjaan, dan kurang *action*. Mr. Yamada dan Mr. Fukuda menilai karyawan lokal memiliki sikap tidak efisien tanpa mencari tahu penyebabnya. 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. Northouse (2013:365) menyatakan bahwa semakin etnosentris, akan semakin kurang terbuka atau kurang toleran terhadap tradisi dan praktik budaya lain.

Mr. Itamochi menampilkan sikap yang berbeda. Sebelum menilai sikap tidak efisien yang dilakukan karyawan, 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.

Tabel 4.5 Kendala yang Dialami Para Ekspatriat di PT. Haier Sales Indonesia

	<b>Stereotip Negatif</b>	<b>Etnosentris</b>	
<b>President</b>	Staf kurang memperhatikan kebersihan	Tidak etnosentris	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bahasa tidak menjadi kendala</li> <li>- Mencoba mencari informasi dan memahami terkait perilaku karyawan</li> </ul>
<b>Vice President</b>	Tidak ada	Memiliki sikap etnosentris	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bahasa menjadi kendala</li> <li>- Terlalu cepat menilai staf bersikap tidak efisien</li> </ul>
<b>General Manager of Business Planning</b>	Staf kurang disiplin waktu	Memiliki sikap etnosentris	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bahasa menjadi kendala</li> <li>- Terlalu cepat menilai staf bersikap tidak efisien</li> </ul>

Sumber: Olahan Peneliti, 2013

Dari uraian yang telah dijelaskan diketahui 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.

Keterbukaan terhadap budaya lain menyebabkan Mr. Itamochi tidak memiliki sikap etnosentris yang dapat menjadi kendala saat menerapkan gaya kepemimpinan. Dari pengamatan peneliti banyaknya 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. Warner dalam Lovvorn (2011:278) menemukan seorang eksekutif asal AS mengaku sangat etnosentris sebelum memiliki pengalaman bekerja di Belgia dan Inggris. Pengalaman tersebut mengarahkan eksekutif untuk mulai belajar bahasa yang berbeda dan mempelajari perbedaan 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. Hal demikian juga dialami Mr. Itamochi. Dari hasil wawancara diketahui bahwa Mr. Itamochi telah menjalani penugasan di Amerika, Eropa dan Asia. Pengalaman tersebut telah meningkatkan keterbukaan terhadap budaya baru dalam diri Mr. Itamochi, sehingga dapat dengan mudah mengatasi hambatan budaya.

Berdasarkan informasi yang peneliti dapatkan, Mr. Fukuda dan Mr. Yamada juga telah memiliki pengalaman penugasan internasional, namun hasil wawancara mendapati kedua ekspatriat tersebut 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. Menurut peneliti, sikap etnosentris pada Mr. Fukuda dan Mr. Yamada diakibatkan oleh sedikitnya penugasan internasional yang diperoleh dan kurangnya sensitivitas budaya dalam diri ekspatriat. Telah dibahas sebelumnya bahwa sensitivitas budaya merupakan kesadaran serta perhatian terhadap budaya lain (Waspodo 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.

Blubaugh dan Pennington dalam Mulyana dan Rakhmat (2010:77) menyatakan etnosentrisme adalah akar rasisme. Kusherdyana (2011:73) mengartikan rasisme sebagai sikap, kecenderungan, pernyataan, dan tindakan yang mengunggulkan atau memusuhi kelompok masyarakat tertentu karena identitas ras. Menurut pengamatan peneliti ekspatriat di PT. Haier Sales Indonesia tidak bersikap rasisme terhadap karyawan lokal. Dari hasil wawancara tidak ditemukan pernyataan dari para

ekspatriat maupun karyawan lokal yang berindikasi rasisme. Sikap etnosentris yang dimiliki Mr. Fukuda dan Yamada belum mencapai pada tingkat rasisme.

Berdasarkan analisis dan interpretasi data yang telah diuraikan dapat disimpulkan bahwa kendala yang dialami ekspatriat di PT. Haier Sales Indonesia adalah stereotipe dan etnosentris. Kusherdyana (2011:72) menyatakan bahwa proses menghilangkan etnosentris dan stereotip adalah suatu hal yang sulit, namun sesulit apapun orang-orang yang berinteraksi dengan budaya berbeda harus berusaha maksimal menghindari salah interpretasi yang dapat menimbulkan konflik.

Saran peneliti terkait stereotip, sebaiknya ekspatriat tidak membuat generalisasi negatif terhadap seluruh karyawan lokal yang dapat menyebabkan overgeneralisasi, sehingga memunculkan penilaian yang salah. Cobalah untuk melihat keunikan dari masing-masing karakter individu. Salah satu cara telah dilakukan Mr. Itamochi, bahwasannya Mr. Itamochi berhasil mengkomunikasikan stereotip negatif yang dimiliki kepada karyawan lokal dan melakukan sosialisasi suatu aksi untuk mengurangi stereotip tersebut. Terkait masalah etnosentris, sebaiknya ekspatriat memiliki keterbukaan terhadap budaya baru dan mencoba untuk memahami secara rasional bila menemukan suatu hal yang dianggap tidak efisien untuk mengurangi etnosentris yang dimiliki. Menurut Rogers dan Steinfatt dalam Kusherdyana (2011:70) etnosentris membatasi interaksi dan komunikasi lintas budaya karena tidak ingin berupaya memahami orang-orang yang berbeda budaya. Northouse (2013:366) berpendapat bahwa etnosentris dapat menghambat

kemampuan seseorang untuk memahami dan menghargai pemahaman manusia yang berbeda budaya.

Cara untuk mengurangi stereotip dan etnosentris ekspatriat di PT. Haier Sales Indonesia yaitu tetap menjaga komunikasi dan terus bersosialisasi dengan karyawan lokal. Sikap karyawan yang dianggap negatif atau tidak efisien, sebaiknya dikomunikasikan agar menjadi masukan bagi karyawan lokal untuk menjadi lebih baik. Cavusgil *et al* (2008:148) mengungkapkan bahwa pemimpin dapat mencapai interaksi lintas budaya yang efektif dengan menjaga pikiran yang terbuka, penuh rasa ingin tahu, dan tidak terburu-buru untuk membuat kesimpulan mengenai perilaku orang lain. Cavusgil *et al* (2008:149) memaparkan empat sifat kepribadian utama untuk mengembangkan keterampilan lintas budaya, yaitu:

- a) *Tolerance for ambiguity* : kemampuan untuk mentoleransi ketidakpastian dan ketidakjelasan yang tampak dalam pemikiran dan tindakan orang lain.
- b) *Perceptiveness* : kemampuan untuk mengobservasi dengan cermat dan menghargai informasi halus dalam ucapan dan perilaku orang lain.
- c) *Valuing personal relationships* : kemampuan untuk mengenali pentingnya hubungan interpersonal, yang seringkali jauh lebih penting daripada memenangkan argumen.
- d) *Flexibility dan adaptability* : kemampuan untuk menjadi kreatif dalam merancang solusi inovatif, berpikiran terbuka, dan memperlihatkan kepedulian dibawah tekanan.