

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

1. Penelitian Terdahulu

1. Kamgoen dan Duangkaew (2008)

Penelitian ini berjudul “*How Thai Culture Affects Expatriate’s Leadership : A Case Study of CBRE, Thailand*”. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman tentang bagaimana konteks budaya Thailand mempengaruhi kepemimpinan yang dilakukan oleh ekspatriat diposisi manajemen. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yang dilakukan dengan studi pustaka dan studi lapangan, yaitu wawancara mendalam dengan ekspatriat.

Hasil temuan menunjukkan bahwa budaya Amerika sangat mempengaruhi budaya organisasi perusahaan yang berlokasi di Thailand. Ekspatriat mencoba untuk mendorong dan mempengaruhi para karyawan Thailand dengan budaya dan gaya kepemimpinan yang ekspatriat miliki, tanpa menyesuaikan dengan konteks budaya lokal. Faktor situasi menjadi faktor utama yang mengarahkan perilaku kepemimpinan ekspatriat di CBRE. Berdasar situasi tersebut para pemimpin ekspatriat di CBRE memiliki sejumlah kombinasi gaya kepemimpinan dari berbagai perspektif. Namun, gaya kepemimpinan yang paling dominan di CBRE Thailand adalah gaya kepemimpinan direktif, supportif, dan orientasi prestasi.

2. Ochumbo (2008)

Penelitian ini berjudul tentang “*Expatriate managers adjustment and its impact on subordinates reactions : a cross cultural leadership study of Kenya and Ethiopia* “. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana budaya

nasional, kepemimpinan dan keberhasilan penyesuaian saling berhubungan bagi manajer asing di Kenya dan Ethiopia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif-kualitatif, melalui data kuesioner dan wawancara ekspatriat.

Hasil temuan menunjukkan bahwa budaya nasional antara negara asal dan budaya negara tuan rumah berhubungan positif terhadap perilaku ekspatriat, motivasi ekspatriat berhubungan positif pada keberhasilan penyesuaian, dan gaya kepemimpinan supportif berhubungan positif terhadap reaksi para karyawan lokal asal Kenya dan Ethiopia.

3. Joda (2010)

Penelitian ini berjudul tentang “Analisis Interaksi Kepemimpinan Lintas Budaya pada PT. Süd-Chemie Indonesia”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisa interaksi kepemimpinan lintas budaya dan melihat penyesuaian yang ekspatriat lakukan dalam menghadapi karyawan lokal. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, yang dilakukan dengan studi pustaka dan studi lapangan yaitu wawancara mendalam dengan pemimpin ekspatriat Jerman dan karyawan lokal.

Hasil analisa menunjukkan bahwa menurut dimensi budaya nasional Hofstede, pemimpin ekspatriat Jerman memiliki jarak kekuasaan yang rendah, penghindaran ketidakpastian rendah, tingkat individualisme tinggi, maskulinitas yang rendah dan orientasi jangka panjang yang sedang dimana hal tersebut dirasakan oleh karyawan Indonesia dan menjadi suatu budaya organisasi perusahaan. Adapun penyesuaian yang dilakukan pemimpin ekspatriat yaitu

penyesuaian reaksi dan penyesuaian integrasi dimana pada penyesuaian reaksi, pemimpin ekspatriat cenderung memilih untuk mengubah lingkungannya sesuai dengan yang diharapkan oleh ekspatriat. Sementara, pada penyesuaian integrasi, pemimpin memilih untuk menyesuaikan perilaku dibanding mengubah lingkungannya.

4. Schönfeldt (2011)

Penelitian ini berjudul tentang “*Expatriate Leaders : Cultural chameleons or cultural contrarians? a narrative study of Swedish leaders' adjustment process in France*”. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana pemimpin asing menyesuaikan perilaku kepemimpinan kepada budaya lokal dari perspektif luar dan perspektif dalam. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian naratif dengan pendekatan kualitatif, yang dilakukan dengan studi pustaka dan studi lapangan, yaitu wawancara mendalam dengan para pemimpin ekspatriat Swedia.

Hasil analisa menunjukkan bahwa dilihat dari perspektif luar para pemimpin Swedia menyesuaikan perilaku kepemimpinan mereka dari gaya partisipatif menjadi gaya otokratik, dari informal menjadi formal, dan dari perhatian kepada pribadi menjadi perhatian kepada jarak. Penyesuaian ini diperlukan bagi para pemimpin Swedia untuk menjadi pemimpin yang efektif dalam budaya lokal Perancis. Dari perspektif dalam, para pemimpin Swedia menyesuaikan perilaku kepemimpinan agar sesuai dengan budaya lokal, namun ekspatriat mendapati kesulitan beradaptasi karena kurangnya dukungan dari perusahaan terkait program pelatihan lintas budaya.

5. Gabriella (2012)

Penelitian ini berjudul tentang “Analisis Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Ekspatriat Jepang Pada PT. Honda Prospect Motor”. Penelitian yang dilakukan bertujuan untuk mengetahui dan menganalisa gaya kepemimpinan ekspatriat Jepang dan penyesuaian yang dilakukan ekspatriat dalam memimpin karyawan lokal Indonesia. Penelitian ini menggunakan model penelitian kualitatif deskriptif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan ekspatriat Jepang dan karyawan lokal, serta melalui studi kepustakaan dan observasi langsung dilapangan.

Hasil analisa menunjukkan bahwa menurut dimensi budaya nasional Hofstede, pemimpin ekspatriat Jepang memiliki jarak kekuasaan yang rendah, penghindaran ketidakpastian sedang, tingkat individualisme sedang, tingkat maskulinitas sedang, dan berorientasi jangka panjang. Berdasarkan kerangka budaya nasional GLOBE, didapatkan hasil bahwa pemimpin memiliki orientasi manusia dan orientasi performa sedang. Pada gaya manajemen khusus Jepang, didapatkan hasil bahwa pemimpin memiliki keinginan agar karyawan dengan beberapa kemampuan sekaligus melakukan investasi terus menerus, tidak terjadi praktek senioritas, tidak terjadi diskriminasi, melakukan berbagai pelatihan, penyampaian evaluasi yang dilakukan tertutup dan rahasia, serta ada serikat buruh milik perusahaan. Ekspatriat Jepang berusaha mengubah perilakunya untuk menyesuaikan diri dengan keadaan perusahaan tetapi juga berusaha mengubah beberapa keadaan diperusahaan agar sesuai dengan dirinya.

Tabel 2.1 Rangkuman Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Kamgoen dan Duangkaew (2008)	<i>How Thai Culture Affects Expatriate's Leadership: A case Study of CBRE, Thailand</i>	Hasil analisa menunjukkan bahwa ekspatriat mencoba untuk mendorong dan mempengaruhi para karyawan Thailand dengan budaya dan gaya kepemimpinan yang ekspatriat miliki, tanpa menyesuaikan dengan konteks budaya lokal. Gaya kepemimpinan yang paling dominan di CBRE Thailand adalah gaya kepemimpinan direktif, supportif, dan orientasi prestasi.
Ochumbo (2008)	<i>Expatriate managers adjustment and its impact on subordinates reactions : a cross cultural leadership study of Kenya and Ethiopia</i>	Hasil analisa menunjukkan bahwa budaya nasional antara negara asal dan budaya negara tuan rumah berhubungan positif terhadap perilaku ekspatriat, motivasi ekspatriat berhubungan positif pada keberhasilan penyesuaian, dan gaya kepemimpinan supportif berhubungan positif terhadap reaksi para karyawan lokal asal Kenya dan Ethiopia.
Joda (2010)	Analisis Interaksi Kepemimpinan Lintas Budaya pada PT. Süd-Chemie Indonesia	Hasil analisa menunjukkan bahwa pemimpin ekspatriat Jerman cenderung mengubah budaya perusahaan sesuai dengan yang diharapkan oleh ekspatriat, dan melakukan penyesuaian perilaku agar menyesuaikan dengan lingkungan.
Schönfeldt (2011)	<i>Expatriate Leaders : Cultural chameleons or cultural contrarians? a narrative study of Swedish leaders' adjustment process in France</i>	Hasil analisa menunjukkan bahwa para pemimpin Swedia menyesuaikan perilaku kepemimpinan dari gaya partisipatif menjadi gaya otokratik, dari informal menjadi formal, dan dari perhatian kepada pribadi menjadi perhatian kepada jarak.
Gabriella (2012)	Analisis Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Ekspatriat Jepang Pada PT. Honda Prospect Motor	Hasil analisa menunjukkan bahwa ekspatriat Jepang berusaha mengubah perilakunya untuk menyesuaikan diri dengan keadaan perusahaan tetapi juga berusaha mengubah beberapa keadaan di perusahaan agar sesuai dengan dirinya.

Sumber : Olahan Penulis, 2013

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian terdahulu ialah penelitian ini berjudul analisis gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat pada PT. Haier Sales Indonesia. Penelitian ini menganalisis gaya kepemimpinan yang diterapkan ekspatriat, faktor-faktor yang mempengaruhi ekspatriat dalam menerapkan gaya kepemimpinan, serta penyesuaian yang dilakukan dan kendala yang dialami ekspatriat dalam menerapkan gaya kepemimpinan. Objek dalam penelitian ini adalah tiga orang ekspatriat asal Jepang yang bekerja di PT. Haier Sales Indonesia. Adapun persamaan dengan penelitian sebelumnya yaitu sama-sama menganalisis gaya kepemimpinan dan penyesuaian yang dilakukan ekspatriat.

2. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dan dapat menjadi penentu dalam mencapai keberhasilan kelompok atau organisasi. Berbagai definisi kepemimpinan telah diuraikan dan dijelaskan dengan cara pandang yang berbeda-beda, tergantung pada perspektif yang mendasarinya. Northouse (2013:5) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses dimana individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Dari definisi ini terdapat empat komponen yang dapat diidentifikasi dalam kepemimpinan, yaitu kepemimpinan sebagai proses, melibatkan pengaruh, terjadi dalam sebuah kelompok dan adanya tujuan yang ingin dicapai bersama.

Menurut Ivancevich *et al* (2007:194) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang

relevan. Berdasar definisi ini, kepemimpinan menggunakan pengaruh untuk menghasilkan dampak langsung dalam pencapaian tujuan. Fred Luthans (2006:638) menambahkan bahwa selain pengaruh, kepemimpinan juga didefinisikan sebagai sekelompok proses, kepribadian, pemenuhan, perilaku tertentu, persuasi, wewenang, pencapaian tujuan, interaksi, perbedaan peran, inisiasi struktur, dan kombinasi dari dua atau lebih dari hal-hal tersebut.

Menurut Yukl (2010:8) kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Robbins dalam Suryadi (2008:7) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok guna mencapai sasaran. Dubrin (2006:4) menyatakan kepemimpinan adalah cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah. Dubrin menjelaskan bahwa pemimpin mempengaruhi karyawan dengan memberikan perintah agar karyawan merasa dibutuhkan dalam mencapai suatu target.

Dari beberapa pendapat mengenai definisi kepemimpinan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan. Kemampuan mempengaruhi menjadi penting bagi seorang pemimpin. Karena tanpa pengaruh, pemimpin sulit membawa kelompok kepada tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin (*leader*) merupakan orang yang melakukan kepemimpinan, sedangkan mereka yang diperintah oleh pemimpin disebut dengan pengikut atau bawahan. Pemimpin

maupun bawahan keduanya terlibat dalam proses kepemimpinan. Kepemimpinan selalu melibatkan interaksi antara pemimpin dan para bawahan yang dipimpin dalam seluruh aspek pekerjaan yang telah ditentukan oleh organisasi (Lumbanraja, 2008:72).

2. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan mencerminkan apa yang dilakukan oleh pemimpin dalam mempengaruhi para pengikut untuk merealisasikan visi (Wirawan, 2013:351). Wirawan menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi sikap, perilaku dan sebagainya pada para pengikutnya. Paul Hersey dan Keneth Blanchard dalam Wirawan (2013:352) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai persepsi para pengikut mengenai pola perilaku pemimpin ketika mencoba mempengaruhi para pengikutnya.

Menurut Luthans (2006:702) gaya kepemimpinan merupakan cara para pemimpin atau manajer mempengaruhi pengikut atau karyawannya. Northouse (2013:96) menyatakan gaya kepemimpinan mengandung pola perilaku dari seseorang yang mencoba untuk mempengaruhi orang lain. Menurut Djanaid (2004:202) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Berdasarkan beberapa pendapat yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya.

3. Studi dan Teori Kepemimpinan

a. Studi kepemimpinan Lowa

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

- 1) Gaya kepemimpinan otoriter
Pemimpin otoriter sangat suka memerintah dan tidak mengizinkan partisipasi. Pemimpin memberikan perhatian individual hanya ketika memuji dan mengkritik, tetapi mencoba bersikap ramah atau impersonal daripada bersikap kejam secara terang-terangan.
- 2) Gaya kepemimpinan demokratis
Pemimpin demokratis mendukung diskusi kelompok dan pengambilan keputusan. Pemimpin mencoba bersikap objektif dalam memberi pujian atau kritik dan memiliki semangat untuk menjadi satu dengan kelompok.
- 3) Gaya kepemimpinan *laissez-faire*
Pemimpin *laissez-faire* memberi kebebasan penuh pada kelompok. Pemimpin ini tidak memiliki sikap pemimpin.

b. Studi kepemimpinan Ohio State

Suryadi (2008:46) menjelaskan dua jenis perilaku kepemimpinan yang diidentifikasi pada studi Ohio State, yaitu:

- 1) Pertimbangan (*consideration*)
Perilaku pertimbangan didefinisikan sebagai seberapa jauh hubungan kerja pemimpin bercirikan saling percaya dan hormat terhadap ide dan perasaan para anggota kelompok. Pemimpin menunjukkan perhatian dan kepuasan bawahan.
- 2) Pembentukan struktur (*initiating structure*)
Perilaku ini mengacu pada seperti apa pemimpin mendefinisikan dan menyusun peranannya dan peran anggota kelompok dalam rangka pencapaian sasaran. Perilaku ini meliputi usaha mengorganisasikan pekerjaan, hubungan kerja dan sasaran.

c. Studi kepemimpinan Michigan

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

1) Orientasi karyawan

Orientasi karyawan adalah perilaku pemimpin yang mendekati pengikut dengan penekanan hubungan antar manusia yang kuat. Orientasi karyawan serupa dengan kelompok perilaku yang diidentifikasi sebagai pertimbangan (*consideration*) di penelitian *Ohio State*.

2) Orientasi produk

Orientasi produksi mengandung perilaku kepemimpinan yang menekankan aspek teknis dan produksi dari suatu pekerjaan. Dari orientasi ini, pekerja dilihat sebagai alat untuk menyelesaikan pekerjaan. Orientasi produksi paralel dengan kelompok pembentukan struktur yang ditemukan pada penelitian *Ohio State*.

d. Teori kepemimpinan *Path-Goal*

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

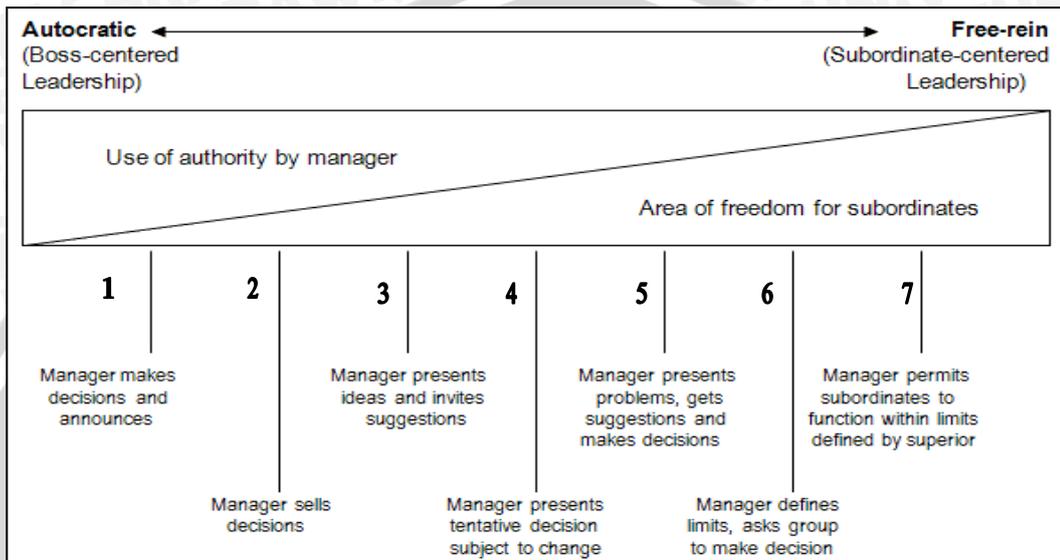
- 1) *Kepemimpinan direktif*. Gaya ini serupa dengan gaya pemimpin otoriter Lippit dan White. Bawahan mengetahui dengan pasti apa yang diharapkan dari mereka, dan pemimpin memberikan pengarahan yang spesifik. Tidak ada partisipasi dari bawahan.
- 2) *Kepemimpinan suportif*. Pemimpin dengan gaya ini memiliki sikap ramah, mudah didekati dan menunjukkan perhatian tulus untuk bawahan.
- 3) *Kepemimpinan partisipatif*. Pemimpin meminta dan menggunakan saran dari bawahan, tetapi masih membuat keputusan.
- 4) *Kepemimpinan berorientasi pada prestasi*. Pemimpin mengatur tujuan yang menantang bawahan untuk menunjukkan kepercayaan diri mereka bahwa mereka akan mencapai tujuan dan memiliki kinerja yang lebih baik.

e. Teori kepemimpinan kontinum

Riset Tannenbaum dan Schmidt dalam Suryadi (2008:45) menerangkan bahwa kepemimpinan dapat menjadi kontinum yang mencerminkan jumlah partisipasi bawahan yang berbeda. Kontinum kepemimpinan membagi dua area kepemimpinan yaitu kepemimpinan “berpusat pada

bos” dan “berpusat pada karyawan”. Kontinum kepemimpinan digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1 Kontinum Perilaku Kepemimpinan Tannenbaum dan Schmidt



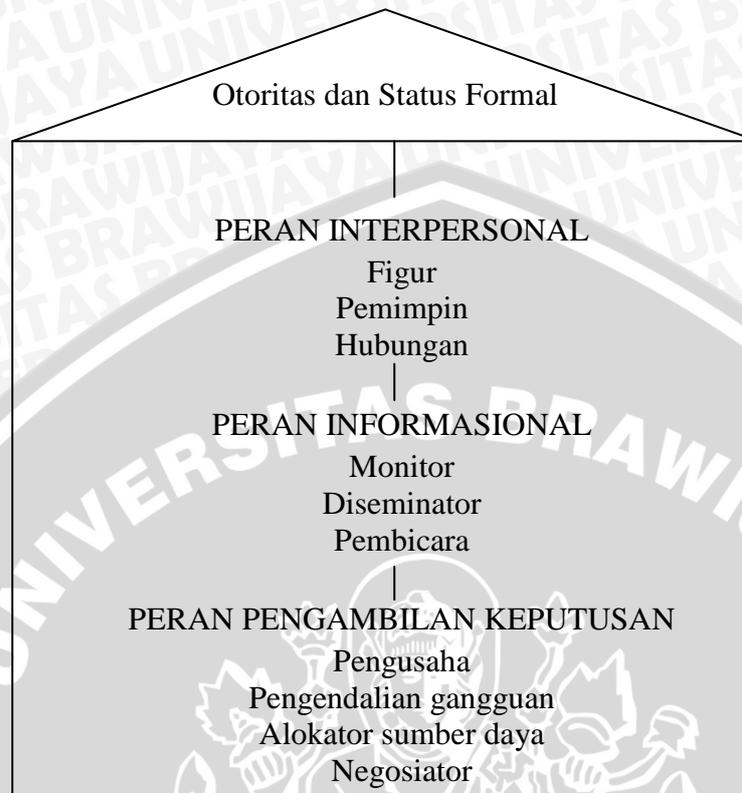
Sumber: Suryadi, 2008:45

Kontinum kepemimpinan terdiri dari tujuh pola yaitu:

- Pola 1 : manajer membuat keputusan dan mengumumkannya.
- Pola 2 : manajer “menawarkan” keputusan.
- Pola 3 : manajer mempresentasikan ide dan mengundang pertanyaan.
- Pola 4 : manajer mempresentasikan subjek keputusan sementara untuk diubah.
- Pola 5 : manajer mempresentasikan masalah, menerima saran, dan membuat keputusan.
- Pola 6 : manajer menentukan batasan, meminta kelompok mengambil keputusan.
- Pola 7 : manajer mengizinkan bawahan melaksanakan fungsi dalam batas yang ditentukan.

4. Peran Pemimpin

Mintzberg dalam Luthans (2006:688) mengajukan 10 peran pemimpin atau manajer yang tergolong dalam tiga jenis peran manajerial. Peran ditunjukkan pada gambar 2.1.



Gambar 2.2 Peran Manajerial Mintzberg

Sumber : Luthans (2006:689)

- a. Peran interpersonal, muncul secara langsung dari otoritas resmi dan mengacu pada hubungan antara manajer dengan yang lainnya. Peran ini terbagi menjadi tiga peran.
 - 1) Peran pemimpin bayangan. Berdasarkan posisi formal, peran ini sebagai simbol organisasi. Sebagian besar waktu dipakai dalam tugas-tugas *ceremonial*.
 - 2) Peran pemimpin. Dalam peran ini manajer menggunakan pengaruhnya untuk memotivasi dan mendorong bawahan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasional.
 - 3) Peran penghubung. Pada peran ini manajer sering menghabiskan lebih banyak waktu untuk berinteraksi dengan orang lain di luar unit mereka.
- b. Peran informasional, menunjukkan bahwa para manajer menghabiskan banyak waktu untuk memberi dan menerima informasi. Peran ini terbagi menjadi tiga peran.
 - 1) Sebagai monitor. Manajer secara terus-menerus mengamati lingkungan dan menyelidiki bawahan, atasan dan kontak luar sebagai informasi.
 - 2) Sebagai diseminator. Manajer mendistribusikan informasi untuk mencocokkannya dengan orang-orang dalam.
 - 3) Sebagai pembicara. Manajer memberikan informasi kepada pihak luar.

- c. Peran pengambilan keputusan, manajer bertindak sebagai informasi. Peran ini terbagi menjadi empat peran.
- 1) Peran kewirausahaan. Manajer memulai perkembangan proyek dan menempatkan sumber yang diperlukan.
 - 2) Peran pengendali gangguan. Manajer reaktif terhadap permasalahan dan memaksakan situasi.
 - 3) Peran alokator sumber daya. Manajer memutuskan siapa mendapatkan apa di departemennya.
 - 4) Peran negosiator. Manajer menghabiskan waktu pada semua tingkat negosiasi.

3. Budaya

1. Pengertian Budaya

Setiap orang terlahir pada suatu kelompok budaya, dan tiap kelompok memiliki budaya yang khas, yang membedakannya dengan kelompok yang lain. Budaya membentuk suatu landasan nilai, asumsi, dan pemahaman yang diterima dan diakui oleh suatu kelompok sebagai milik bersama. Berbagai definisi budaya telah dikembangkan secara luas oleh para pakar dengan bermacam-macam pandangan pada konteks yang berbeda, namun tidak ada yang dapat diterima secara utuh. Berikut beberapa definisi yang akan memberikan gambaran mengenai budaya.

Northouse (2013:364) mendefinisikan budaya sebagai keyakinan, nilai, peraturan, norma, simbol, serta tradisi yang telah dipelajari dan merupakan hal yang umum bagi sekelompok orang. Gudykunst dan Ting-Tomey dalam Northouse (2013:364) menyatakan budaya adalah cara hidup dan kebiasaan sekelompok orang. Menurut Siagian (2006:71) budaya diartikan sebagai persepsi yang sama dikalangan masyarakat mengenai makna hakiki kehidupan bermasyarakat. Siagian menjelaskan budaya diwariskan oleh satu generasi yang

lebih tua kepada generasi yang lebih muda dan pewarisan itu terus berlanjut meskipun karena tuntutan zaman mungkin saja terjadi perubahan tertentu.

E.B Taylor dalam Kuserdyana (2011:10) mendefinisikan budaya sebagai keseluruhan kompleks yang meliputi pengetahuan, kepercayaan, kesenian, moral, hukum, adat istiadat dan kemampuan-kemampuan atau kebiasaan-kebiasaan lain yang diperoleh anggota-anggota masyarakat. Menurut Hofstede dalam Kuserdyana (2011:12) mengemukakan bahwa *“Culture is a phenomenon collectively generated by people who share the same sosial enviroentment and are mentally programmed in a way that distinguishes them from other sosial groups”*.

Definisi ini memiliki makna adanya suatu gejala, perwujudan atau fenomena yang diprogramkan secara kolektif. Noe *et al* (2011:272) menyatakan budaya sebagai serangkaian asumsi penting (sering tidak terucap) yang dipegang oleh anggota suatu komunitas.

Dari beberapa pendapat mengenai definisi budaya, dapat disimpulkan bahwa budaya merupakan kesamaan cara pandang pada suatu kelompok, diwariskan secara turun temurun dan dipelajari melalui interaksi sosial, yang akhirnya membedakan satu kelompok dengan kelompok lainnya.

2. Pengertian Budaya Nasional

Mondy (2008:189) mendefinisikan budaya nasional sebagai sekumpulan nilai, simbol, keyakinan, bahasa, dan norma yang memandu perilaku manusia di suatu negara. Ivancevich *et al* (2007:41) menambahkan budaya nasional merupakan suatu gabungan total dari keyakinan, ritual, peraturan, adat, artifak, dan institusi yang menentukan ciri populasi tersebut. Dalam hal ini nilai, norma,

adat, dan ritual budaya yang muncul berkembang melalui evolusi dan dipengaruhi oleh politik, agama, bahasa, dan aspek budaya yang lain. Robbins dan Coulter (2010:111) menyatakan budaya nasional adalah prinsip dan sikap dari warga negara tertentu yang membentuk perilaku dan keyakinan mereka mengenai hal-hal yang penting bagi mereka.

Berdasarkan beberapa pengertian mengenai budaya nasional, dapat disimpulkan bahwa budaya nasional merupakan sekumpulan nilai, keyakinan, norma, adat istiadat yang berbau dan ditanamkan pada penduduk di suatu bangsa.

3. Variabel Budaya

Waspodo dan Handaru (2013:49) mendefinisikan variabel budaya sebagai hasil dari sekumpulan nilai yang unik serta diyakini bersama keutamaannya oleh sejumlah kelompok manusia. Berikut ini delapan variabel budaya dalam budaya nasional yang dijelaskan oleh Waspodo dan Handaru (2013:47-48) yaitu:

- a. Sistem kekeluargaan
Suatu sistem yang diterima oleh masyarakat dalam membentuk keluarga, baik yang lebih bersifat keluarga terdekat (*nuclear family*), keluarga dari satu kepala keluarga (*single parent family*), atau yang bersifat keluarga besar (*extended family*). Sistem ini dapat mempengaruhi tingkat loyalitas karyawan di suatu organisasi sekaligus juga mempengaruhi sistem preferensi rekrutmen terhadap karyawan baru di suatu negara.
- b. Sistem pendidikan
Suatu sistem pendidikan baik yang bersifat formal maupun informal yang diperoleh karyawan di suatu negara dapat mempengaruhi harapan-harapannya terhadap perusahaan. Disamping itu sistem pendidikan juga dapat mempengaruhi pola rekrutmen, penyusunan daftar staf manajer, pelaksanaan pelatihan di suatu organisasi, serta gaya kepemimpinan yang dinilai efektif.
- c. Sistem ekonomi
Sistem ekonomi yang mempengaruhi cara produksi dan distribusi di suatu masyarakat akan sangat mempengaruhi proses pengadaan, distribusi, insentif, maupun pengelolaan modal.

- d. Sistem politik
Sistem dimana pemerintah suatu masyarakat menerapkan sejumlah batasan (*constraints*) pada organisasi serta kebebasannya dalam mengelola bisnis, baik dari sistem yang bersifat demokratis, komunis, diktator, serta sosialis.
- e. Agama dan kepercayaan
Keyakinan spiritual dari suatu masyarakat yang sangat besar sehingga dapat masuk dan mempengaruhi aspek budaya lainnya. Agama pada umumnya menjadi landasan yang kokoh atas norma-norma moral dan ekonomi suatu negara.
- f. Asosiasi
Berbagai jenis asosiasi dan perkumpulan yang muncul dari pola perkembangan kelompok baik yang bersifat formal maupun informal. Para manajer bisnis perlu memahami apakah asosiasi-asosiasi ini dilandasi oleh agama, sosial, profesional, maupun afiliasi kecakapan tertentu.
- g. Tingkat kesehatan
Sistem pelayanan kesehatan serta perlindungan terhadap serangan kesehatan di suatu negara dapat mempengaruhi produktivitas karyawan, ekspektasinya, serta sikapnya terhadap kebugaran fisik di tempat kerja.
- h. Rekreasi
Cara yang dianggap masyarakat setempat lumrah dalam memanfaatkan waktu senggang, sikap atas ketersediaan waktu senggang, serta pola pemilihan terhadap teman bersantai (*whom to socialize*).

Ball *et al* (2011:377) juga memaparkan variabel-variabel dalam budaya, yaitu estetika, sikap dan kepercayaan, agama, budaya material, pendidikan, bahasa, organisasi kemasyarakatan, karakteristik hukum, dan struktur politik. Untuk beberapa variabel budaya telah dijelaskan oleh waspodo dan handaru. Berikut ini akan dijelaskan beberapa tambahan variabel budaya yang dipaparkan oleh ball *et al* (2011:377) yaitu:

- a. Estetika
Hal ini berkaitan dengan rasa keindahan, budaya, dan selera yang baik, serta diungkapkan dalam seni, drama, musik, cerita rakyat, dan dan tari-tarian.
- b. Sikap dan kepercayaan
Setiap budaya memiliki seperangkat sikap dan kepercayaan yang mempengaruhi hampir seluruh aspek dari perilaku manusia dan membantu membawa ketertiban kepada masyarakat dan individu-individunya. Seperti sikap terhadap waktu, sikap terhadap pencapaian dan pekerjaan, dan sikap terhadap perubahan.

- c. Kebudayaan material
Merujuk kepada semua objek buatan manusia dan berkaitan dengan bagaimana orang membuat benda-benda (teknologi) dan siapa membuat apa dan mengapa (ilmu ekonomi).
- d. Bahasa
Perbedaan budaya yang paling terlihat bagi pendatang baru dalam bisnis internasional adalah cara berkomunikasi. Perbedaan dalam bahasa percakapan (verbal) sudah dapat terlihat, namun ada juga variasi dalam bahasa yang tidak diucapkan (non verbal) seperti gerak isyarat dan bahasa tubuh.

4. Hambatan Budaya

Northouse (2013:364) menjelaskan dua hambatan budaya yang berdampak pada cara pemimpin mempengaruhi orang lain, yaitu:

- a. Etnosentrisme
Etnosentrisme merupakan kecenderungan seseorang untuk menempatkan (etnis, ras atau budaya) kelompok mereka sebagai pusat dari pengamatan mereka, terhadap orang lain dan dunia. Dengan kata lain, etnosentrisme adalah persepsi bahwa budaya sendiri lebih baik daripada budaya orang lain. Hal ini dapat menjadi hambatan besar untuk menciptakan kepemimpinan yang efektif, karena hal itu dapat mencegah keterbukaan dan kurangnya toleransi dari pemimpin terhadap praktik budaya orang lain.
- b. Prasangka (*Prejudice*)
Prasangka merupakan sikap, keyakinan, atau emosi yang secara kuat dimiliki seseorang tentang individu atau kelompok lain yang didasarkan pada data yang keliru atau tidak jelas. Misalnya, menganggap budaya lain lebih tinggi atau lebih rendah tanpa bukti yang cukup. Demikian, prasangka dapat menghambat kemampuan seseorang untuk memahami dan menghargai pemahaman manusia terhadap orang lain.

Selanjutnya, Kuserdyana (2011:70) menambahkan dua hal yang menghambat budaya yaitu stereotipe dan rasisme. Berikut penjelasannya:

- a. Stereotipe
Stereotipe adalah generalisasi tentang sikap, keyakinan, atau opini tentang orang yang berasal dari budaya yang berbeda. Bisa jadi stereotipe didasarkan atas fakta dan fiksi tentang orang dari budaya tertentu, tetapi seringkali menjadi konsepsi yang terlalu sederhana, kaku dan tidak akurat. Stereotipe dapat berdampak positif maupun negatif. Berdampak positif apabila dapat membantu dalam mengambil keputusan dan melakukan interaksi dengan orang-orang yang berlatar belakang budaya berbeda.

Namun, dapat berdampak negatif apabila penyederhanaan dan overgeneralisasi bisa jadi penilaian yang salah.

b. Rasisme

Rasisme adalah sikap, kecenderungan, pernyataan, dan tindakan yang mengunggulkan atau memusuhi kelompok masyarakat tertentu karena identitas ras.

5. Gegar Budaya

Gegar budaya (*Culture Shock*) merupakan suatu kondisi disorientasi serta kecemasan akan ketidakjelasan bagaimana harus berperilaku pada budaya yang belum diketahui (Waspodo dan Handaru, 2013:127). Kuserdyana (2011:74) mendefinisikan gegar budaya sebagai perasaan heran atau terkejut ketika individu dihadapkan pada sesuatu yang asing atau tidak dikenal sebelumnya. Craig dalam Kuserdyana (2011:74) mengungkapkan bahwa gegar budaya terjadi ketika individu yang mengunjungi suatu budaya asing kemudian mengalami “kehilangan keseimbangan”, atau kehilangan tanda-tanda dan symbol-simbol yang sudah lazim digunakan dalam hubungan sosial, karena adanya perbedaan budaya.

Berdasarkan pendapat dari para ahli mengenai gegar budaya. Dapat disimpulkan bahwa gegar budaya merupakan suatu kondisi disorientasi yang dialami oleh seorang individu terhadap lingkungan budaya yang belum diketahui. Salah satu penyebab gegar budaya adalah kurangnya pemahaman dan kemampuan adaptasi ekspatriat terhadap perbedaan budaya yang dihadapinya.

Reisinger dalam Kuserdyana (2011:75) mengemukakan empat jenis gegar budaya antara lain:

- a. *Role shock*: disebabkan oleh kurangnya pengetahuan individu tentang aturan bertingkah laku.
- b. *Language shock*: disebabkan oleh masalah-masalah yang berhubungan dengan ketidakmampuan individu berbahasa asing sehingga tidak dapat melakukan komunikasi secara tepat.

- c. *Culture fatigue*: disebabkan oleh kelelahan pada individu yang berupaya menyesuaikan diri secara terus-menerus terhadap lingkungan budaya yang baru.
- d. *Transition shock*: disebabkan oleh reaksi yang negatif terhadap perubahan dan penyesuaian diri terhadap lingkungan budaya baru, sehingga individu tidak dapat melakukan interaksi secara efektif di dalam lingkungan yang baru.
- e. *Re-entry shock*: disebabkan oleh kesulitan-kesulitan emosional dan psikologis yang dialami pada saat kerumah setelah berpergian dari luar negeri.

Kusherdiana (2011:75) mengemukakan bahwa intensitas dan durasi gegar budaya antara lain bergantung pada:

- a. Tingkat perbedaan antara budaya pendatang dengan budaya tuan rumah
- b. Pengetahuan tentang budaya yang dimiliki seseorang
- c. Kemampuan menyesuaikan diri
- d. Motivasi dan frekuensi perjalanan ke luar negeri
- e. Jumlah teman di lingkungan tuan rumah
- f. Lamanya tinggal di negara asing
- g. Kemampuan interpersonal dan berbahasa asing
- h. Kepribadian dan sebagainya.

6. Pentingnya Pemahaman Lintas Budaya

Kusherdiana (2011:13) mengungkapkan bahwa lintas budaya terjadi ketika manusia dengan budayanya berhubungan dengan manusia lain yang berasal dari budaya berbeda, berinteraksi dan saling mempengaruhi. Kusherdiana menjelaskan bahwa lintas budaya menciptakan nilai untuk menentukan mana yang tepat dan mana yang dapat diterima oleh budaya lain. Pemahaman lintas budaya akan diperlukan oleh orang-orang yang dalam pekerjaan sehari-harinya selalu berhubungan dengan orang-orang yang berasal dari budaya lain atau budaya yang berbeda.

Siagian (2006:22) juga menyatakan pentingnya pemahaman lintas budaya, khususnya bagi para manajer internasional, karena:

1. Implikasinya yang sangat luas dalam menciptakan, menumbuhkan, dan memelihara budaya organisasi;
2. Para pemimpin internasional harus terhindar dari kebiasaan menjatuhkan vonis yang mengatakan bahwa suatu budaya nasional tertentu baik atau tidak baik dengan menggunakan takaran yang berlaku di negara asalnya. Sebab, baik buruknya suatu negara ditentukan oleh diterima tidaknya berbagai elemen budaya yang dimaksud oleh masyarakat yang menganutnya;
3. Pemahaman demikian akan membantu para manajer tersebut untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian yang dituntut oleh lingkungan tempat mereka bergerak. Dengan demikian, interaksinya dengan masyarakat sekitar akan berjalan dengan mulus.

Berdasarkan hal tersebut, Yukl (2010:494) mengungkapkan penelitian lintas budaya sangat diperlukan untuk meningkatkan pemahaman lintas budaya mengenai kepemimpinan. Hal ini memiliki beberapa alasan yaitu:

- a. Meningkatnya globalisasi organisasi semakin menekankan pentingnya belajar mengenai kepemimpinan yang efektif dalam budaya yang berbeda.
- b. Para pemimpin dihadapkan pada kebutuhan untuk mempengaruhi orang lain dari budaya yang berbeda, dan pengaruh yang berhasil membutuhkan pemahaman yang baik atas budaya-budaya tersebut.
- c. Para pemimpin harus mampu memahami bagaimana orang dari budaya berbeda memandang mereka dan menterjemahkan tindakan mereka.

4. Kepemimpinan Lintas Budaya

1. Pengertian Kepemimpinan Lintas Budaya

Cross-cultural leadership as the ability of an individual (the leader) to intentionally and unequally influence and motivate members of a culturally different group toward the achievement of a valued outcome by appealing to the shared knowledge and meaning systems of that culturally different group (Akiga dan Lowe, 2004:2). Dari definisi tersebut kepemimpinan lintas budaya diartikan sebagai kemampuan seseorang (pemimpin) untuk secara sengaja dan secara tidak setara mempengaruhi dan memotivasi anggota kelompok budaya yang berbeda

penilaian terhadap pencapaian hasil dengan merujuk pada berbagi pengetahuan dan makna sistem dari kelompok budaya yang berbeda.

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

Disini terlihat bahwa yang membedakan kepemimpinan lintas budaya dengan kepemimpinan tradisional terletak pada perbedaan budaya yang dihadapi, serta mempertimbangkan perbedaan budaya yang ada dalam proses kepemimpinan. Perbedaan budaya akan mempengaruhi harapan para bawahan sehubungan interaksinya pemimpin. Hal ini berkaitan erat dengan gaya kepemimpinan yang harus diterapkan akibat perbedaan budaya nasional diantara pemimpin dan bawahan (Lumbanraja, 2008:69).

Berdasarkan beberapa penjelasan mengenai pengertian kepemimpinan lintas budaya, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan lintas budaya merupakan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi dan memotivasi suatu kelompok yang berbeda budaya nasional.

2. Gaya Kepemimpinan dalam Konteks Lintas Budaya

Para peneliti telah mencoba berbagai pendekatan untuk memahami perbedaan budaya dan menemukan gaya kepemimpinan yang tepat dalam konteks

lintas budaya (Dorfman dalam Nagasawa, 2004:21). Tidak sedikit penelitian empirik menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan otoriter-demokratis dapat memberikan kerangka teoritis yang sesuai untuk melihat gaya kepemimpinan dalam budaya berbeda (Nagasawa:2004, UNDP:2007, McCarthy:2010). Bass dalam Nagasawa (2004:21) menjelaskan dua konsep gaya kepemimpinan pada dua cluster yaitu cluster kepemimpinan otoriter (terkait perilaku otokratis, direktif, orientasi tugas) dan cluster demokratis (terkait perilaku suportif, orientasi karyawan, pertimbangan). Luthans (2006:681) mengungkapkan bahwa bermacam-macam gaya dari berbagai teori dan studi kepemimpinan dapat digabungkan kedalam kontinum kepemimpinan klasik Tannenbaum dan Schmidt. Kepemimpinan kontinum Tannenbaum dan Schmidt menempatkan gaya manajemen sepanjang kontinum mulai dari otokratis hingga demokratis dengan gaya yang optimal, dan menjadi fungsi dari tekanan waktu dimana keputusan akan dibuat, kapasitas pemimpin, kapasitas bawahan, dan situasi yang dihadapi (UNDP, 2007:7). Keuntungan dari model kepemimpinan kontinum adalah bahwa model ini menyediakan pemimpin dengan berbagai pilihan untuk keterlibatan ketika menekankan pengembangan dan pemberdayaan karyawan (McCarthy, 2010:35). Kontinum perilaku kepemimpinan Tannenbaum dan Schmidt ditampilkan pada gambar 2.1.

Berdasarkan tujuan dan konteks penelitian, pada penelitian ini peneliti menggunakan teori kontinum kepemimpinan Tannenbaum dan Schmidt yang mengategorikan dua area kepemimpinan yaitu berpusat pada pemimpin

(otokratik) dan berpusat pada karyawan (demokratik) untuk menganalisis gaya kepemimpinan lintas budaya pemimpin ekspatriat.

3. Ekspatriat dalam Praktik Kepemimpinan Lintas Budaya

Bagi perusahaan internasional maupun global yang memiliki jangkauan operasi diberbagai negara, kebutuhan akan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi lintas budaya menjadi sangat dibutuhkan. Kebanyakan dari perusahaan-perusahaan tersebut akan mengirimkan karyawan asing yang berkompoten untuk melakukan penugasan internasional. Karyawan asing tersebut umumnya disebut dengan istilah ekspatriat.

Dessler (2009:331) mengartikan ekspatriat sebagai seseorang yang bukan warga negara dari negara tempat mereka bekerja. Noe *et al* (2011:282) mengartikan ekspatriat sebagai istilah yang digunakan untuk karyawan yang dikirim oleh sebuah perusahaan di suatu negara untuk mengelola operasi di negara berbeda. Dapat disimpulkan ekspatriat merupakan karyawan asing yang melakukan penugasan internasional.

Tidak sedikit penugasan yang diberi mengarahkan ekspatriat berada pada posisi *top manager* atau bisa dikatakan sebagai pemimpin dimana perusahaan beroperasi di suatu negara, sehingga memunculkan adanya praktik kepemimpinan lintas budaya. Sebagai Pemimpin atau manajer internasional, ekspatriat menjadi pelaku dan pemegang peran utama dalam operasi perusahaan yang lintas negara (Siagian, 2006:7). Noe *et al* (2011:282) memaparkan tiga tipe ekspatriat, yaitu :

- a. *Parent country nationals* (PCN) adalah karyawan yang lahir dan tinggal di negara tempat berdirinya kantor pusat sebuah perusahaan.
- b. *Host country nationals* (HCN) adalah karyawan yang lahir dan dibesarkan di negara tuan rumah.

- c. *Third country national* (TCN) adalah karyawan yang lahir di negara selain negara induk dan negara tuan rumah, tetapi bekerja di negara tuan rumah..

Perusahaan memiliki perbedaan dalam penggunaan berbagai tipe karyawan internasional, tergantung dari pendekatan yang digunakan. Mondy (2008:193) menyatakan pendekatan-pendekatan tersebut mencerminkan cara organisasi menyusun kebijakan sumber daya manusianya dan jenis karyawan yang diutamakan untuk posisi yang berbeda. Terdapat empat pendekatan utama dalam penyediaan staf global (Mondy, 2008:193), yaitu:

- a. Etnosentris. Pendekatan yang mengutamakan staf yang berasal dari kantor pusat untuk mengisi posisi tingkat atas di luar negeri.
- b. Polisentris. Pendekatan yang menggunakan orang-orang berkebangsaan negara tuan rumah untuk mengisi seluruh bagian perusahaan.
- c. Regiosentris. Pendekatan yang mirip dengan polisentris, namun kelompok-kelompok regional yang terdiri dari anak-anak perusahaan mencerminkan strategi dan struktur organisasi bekerja sebagai sebuah unit.
- d. Geosentris. Pendekatan strategi bisnis yang terintegrasi secara global. Perusahaan berupaya untuk selalu mempekerjakan orang terbaik yang ada untuk sebuah posisi, tanpa memandang asalnya.

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Lintas Budaya

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

- a. Nilai-nilai pribadi
Nilai-nilai pribadi yang dimiliki pemimpin akan membentuk persepsi situasi dalam dirinya, mempengaruhi analisis solusi permasalahan alternatif dan keputusan penting yang akan diambilnya. Pada saat yang sama, nilai-nilai pribadi para pengikut mempengaruhi pemimpin, dan nilai-nilai ini memiliki perbedaan lintas budaya.
- b. Latar belakang pemimpin
Latar belakang pendidikan, status keluarga dan kelas sosial berpengaruh dalam proses kepemimpinan lintas budaya. Misal, di India menerima otoritas dari orang yang lebih tua adalah penting, hal ini muncul pada pendelegasian otoritas dibanyak perusahaan.
- c. Kemampuan interpersonal
Pemimpin lintas budaya memiliki perbedaan dalam hal kemampuan dan gaya interpersonalnya. Pemimpin berbeda-beda dalam pandangannya

terhadap aturan dan prosedur, berbeda pada otoritas, tingkat dependen, penggunaan objektivitas versus intuisi, kesediaan untuk berkompromi, dan taktik interpersonal lain.

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

a. Variabel budaya nasional

Variabel budaya diinternalisasi oleh para pemimpin yang bertumbuh dalam suatu budaya nasional, dan nilai-nilai dalam variabel ini akan mempengaruhi sikap dan perilaku para pemimpin dalam cara yang mungkin tidak disadari. Nilai-nilai budaya tersebut dicerminkan dalam norma sosial tentang cara orang saling berhubungan. Norma ini menyebutkan bentuk perilaku yang kepemimpinan yang dapat diterima.

b. Variabel situasional

Perilaku kepemimpinan juga dipengaruhi variabel situasional lainnya meliputi karakteristik dari organisasi (misal, jenis organisasi, ukuran, budaya dan iklim organisasi) dan karakteristik dari posisi manajerial (misal, tingkatan dan fungsi dari manajer, kekuasaan dan kewenangan posisi).

Lovvorn dan Chen (2011:277) menjelaskan faktor lain yang mempengaruhi gaya kepemimpinan lintas budaya yaitu faktor pengalaman tugas internasional.

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

Pada penelitian ini, peneliti menekankan pada tiga faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat pada PT. Haier Sales

Indonesia yaitu pengalaman tugas internasional, kemampuan interpersonal, dan nilai budaya nasional. Penetapan faktor-faktor ini didasarkan atas pertimbangan :

1. Pengalaman kerja dan penugasan internasional adalah sumber yang jauh lebih efektif dalam mengembangkan kemampuan kepemimpinan global (Connor dalam Bosma, 2007:41). Beberapa ahli melihat penugasan internasional jangka panjang sebagai pengalaman paling kuat dalam membentuk perspektif dan kepemimpinan global yang efektif (Bosma, 2007:41). Briody *et al* (2012:216) menyatakan bahwa orang dengan perspektif global dan pengalaman kerja memiliki kemampuan untuk bekerja dalam dan di beberapa dunia budaya.
2. Keterampilan interpersonal menjadi salah satu bagian penting bagi kepemimpinan lintas budaya dimana para pemimpin global harus dapat melakukan interaksi yang efektif dengan para bawahan yang berbeda budaya (Dickson, 2003:736).
3. Nilai-nilai budaya nasional dan karakteristik negara tuan rumah dimana perusahaan beroperasi memiliki pengaruh lebih besar pada gaya kepemimpinan manajemen, daripada nilai-nilai pribadi dan variabel situasional (Byrne dan Bradley, 2007:169).

5. Keterampilan Kepemimpinan Lintas Budaya

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

- a. Fleksibilitas budaya
Dalam tugas internasional, keterampilan ini mengacu pada sensitivitas budaya. Pada organisasi domestik, keterampilan yang sama bisa dikatakan sebagai kritik yang membangun mengingat perbedaan yang terus meningkat. Para pemimpin harus memiliki keterampilan bukan hanya mengelola, tetapi juga mengenali dan mengamati nilai perbedaan di dalam organisasi mereka.
- b. Keterampilan komunikasi
Pemimpin yang efektif harus mampu berkomunikasi dalam bentuk tertulis, oral dan nonverbal.
- c. Keterampilan HRD
Karena sumber daya manusia merupakan bagian yang penting dalam efektivitas kepemimpinan, para pemimpin harus memiliki keterampilan pengembangan sumber daya manusia (HRD) untuk mengembangkan iklim pembelajaran, mendesain dan melaksanakan program pelatihan, mentransfer informasi dan pengalaman, menilai hasil, memberikan konseling karier, membuat perubahan organisasional, dan mengadaptasi materi pembelajaran.
- d. Kreativitas
Penyelesaian masalah, inovasi, dan kreativitas memberikan keunggulan kompetitif pada pasar global saat ini. Para pemimpin harus memiliki keterampilan tidak hanya kreatif, tetapi juga memberikan iklim yang bisa mendorong kreativitas dan membantu orang-orang mereka supaya kreatif.
- e. Manajemen pribadi dan pembelajaran
Keterampilan tersebut mengacu kepada perlunya untuk terus-menerus mempelajari pengetahuan dan keterampilan baru. Pada era perubahan dan persaingan global yang dramatis ini, para pemimpin harus terus-menerus mengalami perubahan pribadi. Mereka harus menjadi pembelajar yang mandiri.

6. Kendala dalam Kepemimpinan Lintas Budaya

Luthans (2006:392) mengemukakan tiga masalah yang berkontribusi terhadap kendala dalam melakukan kepemimpinan lintas budaya antara lain masalah persepsi, masalah *stereotype*, dan masalah etnosentris. Berikut penjelasan dari masing-masing masalah tersebut.

- a. Masalah persepsi
Persepsi merupakan proses kognitif kompleks yang menghasilkan gambaran dunia yang unik, yang mungkin agak berbeda dari realita. Penghargaan terhadap perbedaan antara dunia persepsi dan dunia riil ini penting untuk memahami perilaku organisasi. Misal, asumsi umum yang dibuat oleh manajer bahwa karyawan selalu menginginkan promosi, padahal pada kenyataannya banyak karyawan secara psikologis merasa dipaksa menerima promosi.

b. Masalah stereotip

Stereotip adalah kecenderungan untuk menilai orang lain berdasarkan suatu kelas atau kategori. Stereotip adalah cara sederhana dan dikenal luas untuk membangun sebuah asumsi mengenai profil orang lain.

c. Masalah etnosentris

Etnosentris mengacu pada rasa superioritas yang dimiliki anggota budaya tertentu. Saat orang berinteraksi dengan orang lain pada konteks internasional, etnosentris dapat menyebabkan masalah komunikasi. Berikut ini beberapa contoh tindakan etnosentrisme yang diidentifikasi antara lain:

- 1) Frustrasi dengan bahasa, makanan dan adat lokal;
- 2) Terlalu cepat menilai bagaimana orang lokal melakukan sesuatu sebagai hal yang aneh dan tidak efisien, daripada mencoba memahami secara rasional apa yang terjadi;
- 3) Cenderung membentuk kelompok sendiri dengan individu yang memiliki budaya yang sama untuk saling berbagi mengenai kesulitan yang dihadapi, daripada bersosialisasi dengan orang lokal untuk mengetahui bagaimana budaya mereka sebenarnya.

Pada penelitian ini peneliti memfokuskan pada dua kendala dalam merapkan gaya kepemimpinan lintas budaya yaitu masalah stereotip dan masalah etnosentris. Ketika melakukan kepemimpinan lintas budaya, efektivitas diri bergantung dari upaya seorang pemimpin mempertahankan pikiran yang terbuka terhadap bawahan yang berbeda budaya. Orang-orang dengan sikap etnosentris dan stereotip cenderung untuk melakukan sesuatu atas dasar bukti-bukti terbatas, umum, atau tidak akurat, bahkan cenderung mengembangkan bias perilaku terhadap kelompok (Bovee dan Thill, 2005:74). Banyak orang yang terjerumus dalam etnosentrisme dan stereotipe, sehingga kebanyakan dari orang-orang yang berbeda budaya cenderung salah menafsirkan tindakan orang lain (Bovee dan Thill, 2005:74). Berdasarkan hal tersebut, masalah stereotip negatif dan masalah etnosentris diasumsikan sebagai dua konsep yang tepat untuk memperlihatkan kendala lintas budaya yang dialami pemimpin ekspatriat pada penelitian ini.

7. Model Penyesuaian Kepemimpinan Lintas Budaya

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

- a. Model Reaksi (*Reaction Mode*)
Pada model ini pemimpin ekspatriat lebih berupaya mengubah lingkungan yang ada disekitarnya daripada perilaku mereka sendiri.
- b. Model Integrasi (*Integration Mode*)
Pada model ini, pemimpin ekspatriat mengubah perilaku mereka untuk mengurangi terjadinya konflik didalam perusahaan. Ini merupakan kebalikan dari model reaksi.
- c. Model Penarikan Kembali (*Withdrawal Mode*)
Pada model ketiga ini, pemimpin ekspatriat berusaha mengurangi konflik dengan menarik diri secara fisik dan mental. Dengan kata lain, pemimpin berusaha ingin menghindari masalah.

Pada penelitian ini, peneliti memfokuskan dua model penyesuaian pada pemimpin ekspatriat di PT. Haier Sales Indonesia, yaitu model penyesuaian integrasi dan model penyesuaian reaksi. Kedua model penyesuaian tersebut dianggap sesuai dengan permasalahan yang diangkat pada penelitian ini yaitu untuk menjelaskan penyesuaian yang dilakukan pemimpin ekspatriat dalam menerapkan gaya kepemimpinan lintas budaya. Kedua model ini dapat menjelaskan apakah pemimpin ekspatriat lebih mengubah lingkungan (*reaction*) ataukah lebih mengubah perilaku dirinya sendiri (*integration*) dalam melakukan penyesuaian dengan lingkungan lokal. Model penyesuaian *withdrawal* tidak digunakan pada penelitian ini dengan asumsi bahwa model penyesuaian *withdrawal* pada transisi peran kerja diabaikan, sebab relatif tidak mungkin terjadi (Haslberger dan Brewster, 2005:12). Model *withdrawal* dalam penyesuaian lintas

budaya menjadi pilihan penting bila diletakan dalam konteks pengembalian prematur atau penarikan psikologis yang disertai marginalisasi sosial (Haslberger dan Brewster, 2005:12). Marginalisasi sosial mengarah pada penilaian rendah terhadap sebuah hubungan dengan kelompok lain (Haslberger dan Brewster, 2005:13). Berdasarkan tujuan dan konteks penelitian, model penyesuaian reaksi dan model penyesuaian integrasi dianggap tepat untuk digunakan pada penelitian ini.

8. Riset Kepemimpinan Lintas Budaya Hofstede

Geert Hofstede, seorang peneliti Belanda, telah mengembangkan pendekatan yang telah banyak diacu secara luas untuk melakukan penelitian kepemimpinan lintas budaya. Riset Hofstede menyimpulkan bahwa setiap negara memiliki variasi dalam lima dimensi budaya nasional. Dimensi-dimensi tersebut antara lain: Jarak kekuasaan (*Power distance*), Individualisme vs kolektivisme, Penghindaran ketidakpastian (*Uncertainty avoidance*), Maskulin vs feminim, dan Orientasi jangka panjang vs jangka pendek. Skor relatif untuk 10 negara besar disajikan pada Tabel 2.1.

Noe *et al* (2011:273) memaparkan dimensi budaya Hofstede yang mengidentifikasi lima dimensi budaya, yaitu:

a. Jarak kekuasaan (*Power distance*)

Dimensi ini menyinggung tentang bagaimana suatu budaya berhubungan dengan hubungan kekuasaan hierarkis, terutama distribusi kekuasaan yang tidak merata. Budaya dengan jarak kekuasaan rendah berusaha sebanyak mungkin mengurangi ketidaksamaan dalam hal kekuasaan dan kesejahteraan, sementara budaya dengan jarak kekuasaan tinggi berusaha memelihara perbedaan tersebut.

b. Individualisme vs kolektivisme

Dimensi ini menjelaskan kekuatan hubungan antara individu dengan individu lain dalam masyarakat yaitu, sampai dimana orang bertindak

sebagai individu dan bukan anggota kelompok. Dalam budaya individualis, orang akan mengurus urusan mereka sendiri dan keluarganya. Individu diharapkan berdiri sendiri dan tidak dilindungi oleh kelompok. Sebaliknya dalam budaya kolektivisme, orang diharapkan mengurus dan melindungi kelompok.

c. Penghindaran ketidakpastian (*Uncertainty avoidance*)

Dimensi ini menjelaskan bagaimana budaya berusaha menghadapi fakta bahwa masa depan tidak sepenuhnya dapat diprediksikan. Dimensi ini dapat menunjukkan orang dalam suatu budaya lebih memilih situasi terstruktur daripada situasi yang tidak terstruktur. Masyarakat yang memiliki penghindaran rendah akan menerima ketidakpastian dan menjalani dengan apa adanya. Sedangkan, penghindaran tinggi memberlakukan aturan yang jelas tentang bagaimana orang harus berperilaku.

d. Maskulin vs feminim

Dimensi ini menjelaskan pembagian peran antarjenis kelamin dalam suatu masyarakat. Maskulinitas masyarakat ditunjukkan dengan kegigihan, mencapai sesuatu yang terlihat, dan menghasilkan materi. Sementara femininitas masyarakat dilihat dari sifat yang feminim, seperti meletakan hubungan diatas materi, saling membantu, memelihara lingkungan, pengabdian, kepedulian, dan solidaritas.

e. Orientasi jangka panjang vs jangka pendek

Masyarakat yang berorientasi jangka panjang akan fokus pada masa depan dan memegang nilai-nilai di masa kini yang tidak harus memberi keuntungan segera, seperti hemat dan tekun. Sedangkan orientasi jangka pendek akan melihat masa lalu dan masa kini, serta mendorong penghormatan tradisi dan pemenuhan kewajiban sosial.

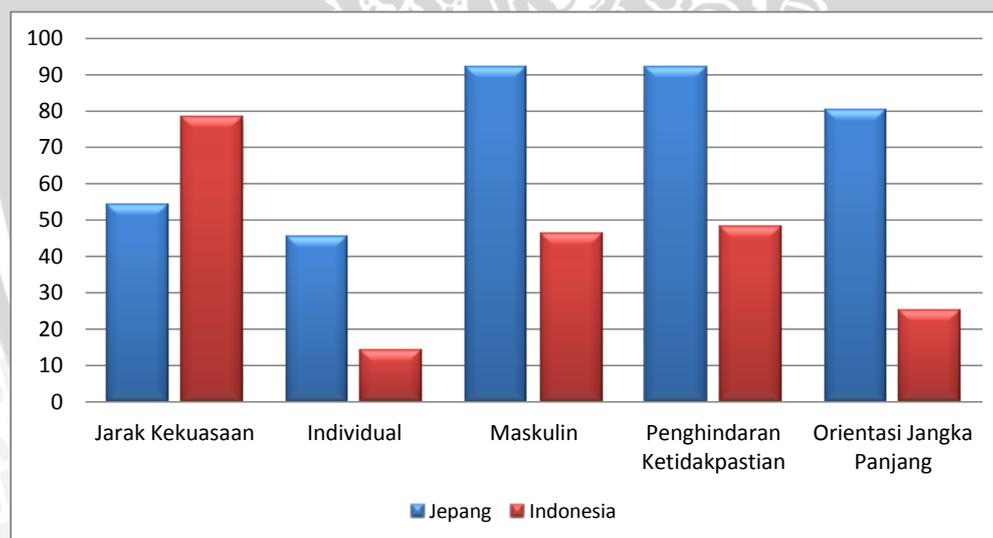
Berdasarkan skor dimensi budaya Hostede, antara Jepang dan Indonesia terdapat perbedaan skor yang cukup signifikan. Secara generalisasi, keduanya memiliki nilai-nilai dimensi budaya yang berbeda dan dapat mempengaruhi proses kepemimpinan. Seperti yang dinyatakan Yukl (2010:495) bahwa nilai budaya dan tradisi dapat mempengaruhi sikap dan perilaku dari para pemimpin dalam sejumlah cara berbeda. Misal, pemimpin yang memiliki budaya kolektif lebih menghargai pengambilan keputusan yang lebih partisipatif dari para bawahannya. Grafik perbandingan nilai dimensi budaya antara jepang dan Indonesia disajikan pada gambar 2.3.

Tabel 2.2 Skor Dimensi Budaya Hofstede dari 10 Negara

Negara	Jarak Kekuasaan	Individual	Maskulin	Penghindaran Ketidakpastian	Jangka Panjang
Amerika Serikat	40	91	62	46	29
Jerman	35	67	66	65	31
Jepang	54	45	92	92	80
Perancis	68	71	43	86	30
Belanda	38	80	14	53	44
Hongkong	68	25	57	29	96
Indonesia	78	14	46	48	25
Afrika Barat	77	20	46	54	16
Rusia	95	50	40	90	10
Cina	80	20	50	60	118

Sumber : Noe et al (2011: 273)

Gambar 2.3 Grafik Perbandingan Dimensi Budaya antara Jepang dan Indonesia



Sumber: Olahan penulis, 2013

9. Riset Kepemimpinan Lintas Budaya GLOBE

Robert House *et al* dalam Northouse (2013:366) menghasilkan riset yang disebut GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*).

Kegunaan utama dari proyek ini adalah untuk meningkatkan pemahaman akan

interaksi lintas budaya, dan dampak budaya pada keefektifan kepemimpinan (Northouse, 2013:367). Pada tabel 2.3 ditampilkan riset GLOBE mengenai Sifat Kelompok Asia Konfusianis dan Asia Selatan.

Tabel 2.3 Riset GLOBE : Sifat Kelompok Asia Konfusianis dan Asia Selatan

Jepang (Asia Konfusianis)	Indonesia (Asia Selatan)
Kelompok ini menampilkan nilai tinggi dalam orientasi kinerja, kolektivisme institusional, dan kolektivisme dalam kelompok. Negara ini berorientasi pada hasil, dan mendorong kelompok untuk bekerja bersama, mengalahkan tujuan individu. Setia dan berdedikasi kepada keluarga.	Kelompok ini menampilkan nilai tinggi pada orientasi kemanusiaan dan kolektivisme dalam kelompok. Loyalitas keluarga sangat kuat dan perhatian mendalam terhadap komunitas.

Sumber: Northouse, 2013:370-373

Berikut penjelasan sembilan dimensi budaya GLOBE (Luthans, 2006:661):

1. *Jarak kekuasaan*, atau tingkat dimana anggota sebuah kolektif mengharapkan kekuasaan agar pendistribusian secara seimbang.
2. *Penghindaran ketidakpastian*, merupakan tingkat ketergantungan masyarakat, organisasi, atau kelompok, pada norma, aturan, dan prosedur untuk mengurangi kejadian yang tidak diharapkan dimasa mendatang.
3. *Orientasi manusia*, dicerminkan dalam tingkat dimana kolektif mendorong dan menghargai individu agar menjadi adil, altruistik, murah hati, peduli, dan baik kepada orang lain.
4. *Kolektivisme I*, dideskripsikan sebagai tingkat dimana praktik organisasi dan institusional masyarakat mendorong dan menghargai distribusi sumber kolektif dan tindakan kolektif.
5. *Kolektivisme II*, yakni tingkat dimana individu mengekspresikan kebanggaan, kesetiaan, dan kepedulian dalam organisasi atau keluarga.
6. *Ketegasan*, didefinisikan sebagai tingkat dimana individu tegas, konfrontasional, dan agresif dalam hubungannya dengan orang lain.
7. *Egalitarianisme jenis kelamin*, diekspresikan sebagai tingkat kolektif yang meminimalisasi ketidakseimbangan jenis kelamin.
8. *Orientasi masa depan*, tingkat dimana individu menggunakan perilaku yang berorientasi ke masa depan seperti menunda kepuasan, perencanaan, dan investasi masa depan.
9. *Orientasi kinerja*, tingkat dimana kolektif mendorong dan menghargai anggota kelompok untuk perbaikan kinerja dan keunggulan.

E. Hubungan Budaya dengan Kepemimpinan

Budaya merupakan kumpulan nilai yang memiliki karakteristik. Nilai - nilai budaya mempengaruhi sikap dan perilaku pemimpin dalam melakukan proses kepemimpinan. Noe *et al* (2011:275) menyatakan bahwa karakteristik budaya mempengaruhi perilaku pemimpin dalam hubungannya dengan bawahan, seperti harapan bawahan terkait gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin, pengambilan keputusan didalam hierarki dan garis komunikasi pada organisasi.

Yukl (2010:494) mengungkapkan hal ini dapat dialami oleh pemimpin ekspatriat yang dihadapkan pada kebutuhan untuk mempengaruhi orang lain dari budaya yang berbeda dan membutuhkan pemahaman yang baik atas budaya-budaya tersebut. Pemimpin ekspatriat juga harus mampu memahami bagaimana orang dari budaya berbeda memandang mereka dan mengartikan tindakan mereka.

