

MOTTO

Setiap manusia hendaknya memperhatikan waktu
dan sekaligus mengutamakannya.
(Umar bin Utsman Al-Maliky)

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Mulailah dari dirimu sendiri.
(HR. An - Nasaa'i)



TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Senin
 Tanggal : 3 Februari 2014
 Jam : 12.00 WIB
 Skripsi atas nama : Intan Puspitasari
 Judul : Analisis Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Ekspatriat
 (Studi penelitian pada PT. Haier Sales Indonesia, Jakarta Utara)

Dan dinyatakan lulus

MAJELIS PENGUJI

Ketua

Anggota

Dr. M. Al Musadieg, MBA
 NIP. 19580501 198403 1 001

Arik Prasetya, S.Sos, M.Si, Ph.D
 NIP. 19760209 200604 1 001

Anggota

Anggota

Dr. Hamidah Nayati U. S.Sos, M.Si
 NIP. 19721117 199802 2 001

Gunawan Eko N. S.Sos, M.Si
 NIP. 19720412 200604 1 001

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Analisis Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Ekspatriat
(Studi penelitian pada PT. Haier Sales Indonesia, Jakarta
Utara)

Disusun Oleh : Intan Puspitasari

NIM : 105030300111010

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Bisnis

Program Studi : Bisnis Internasional

Malang, 13 Januari 2014

Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota

Dr. M. Al Musadieg, MBA
NIP. 19580501 198403 1 001

Arik Prasetya, S.sos., M.Si., Ph.D
NIP. 19760209 200604 1 001

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

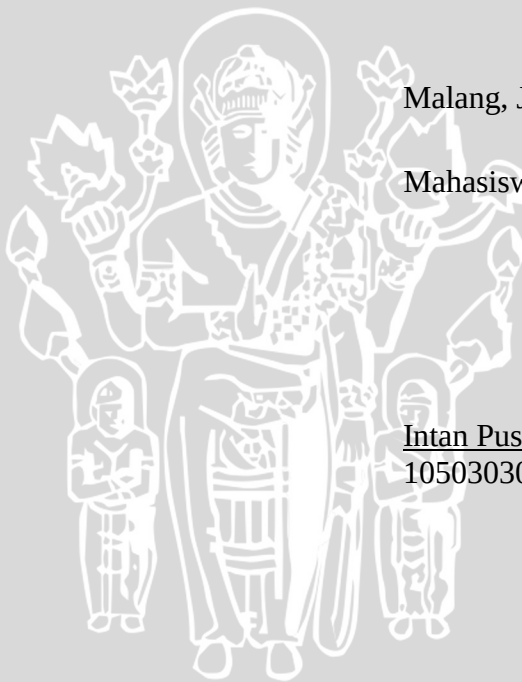
Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, Januari 2014

Mahasiswa

Intan Puspitasari
105030300111010



RINGKASAN

Intan Puspitasari, 2013. **Analisis Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Ekspatriat (Studi penelitian pada PT. Haier Sales Indonesia, Jakarta Utara)**, Dr. M. Al Musadieq, MBA dan Arik Prasetya, S.sos., M.Si., Ph.D, 142 Hal+xvi.

PT. Haier Sales Indonesia merupakan salah satu perusahaan penjualan elektronik asal Cina yang beroperasi di Indonesia. Haier Group (perusahaan induk) menugaskan tiga orang ekspatriat asal Jepang yang ditempatkan pada *top level management* di PT. Haier Sales Indonesia. Dalam praktiknya ekspatriat Jepang membawa nilai-nilai budaya Jepang dalam memimpin karyawan Indonesia yang diantaranya memiliki budaya yang berbeda. Ini menjadi keunikan bagi perusahaan Cina dimana gaya manajemen di PT. Haier Sales Indonesia sangat kental dengan gaya khas Jepang.

Tujuan penelitian ini untuk menjelaskan gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat di PT. Haier Sales Indonesia, dilihat dari pengambilan keputusan perusahaan, pemberdayaan, dan komunikasi interpersonal. Penelitian ini juga menjelaskan faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan lintas budaya para ekspatriat, model penyesuaian ekspatriat, dan kendala yang dialami oleh ekspatriat dalam memimpin karyawan lokal.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dokumentasi, observasi non-partisipan, dan wawancara mendalam dengan triangulasi sumber dan teknik, yang dilakukan pada tiga orang ekspatriat Jepang dan lima orang karyawan lokal tingkat menengah.

Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan lintas budaya yang diterapkan oleh ketiga ekspatriat Jepang di PT. Haier Sales Indonesia adalah gaya kepemimpinan demokratis. Gaya demokratis terlihat pada pengambilan keputusan perusahaan yang dilakukan melalui konsultasi dengan karyawan lokal, terdapat pemberdayaan karyawan, dan komunikasi interpersonal yang berlangsung formal dan informal, dari bawah ke atas dan dari atas ke bawah. 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. Model penyesuaian yang dilakukan ekspatriat yaitu model reaksi dan model integrasi. Salah satu ekspatriat melakukan model reaksi dimana ekspatriat lebih mengubah lingkungan dibanding perilakunya, sedangkan dua ekspatriat lainnya cenderung melakukan model integrasi dimana ekspatriat lebih mengubah perilaku untuk menyesuaikan dengan keadaan lokal. Kendala yang dialami ekspatriat terletak pada masalah stereotipe negatif terhadap karyawan lokal dan etnosentrisme yang dimiliki ekspatriat.

SUMMARY

Intan Puspitasari, 2013. **Analysis of Expatriate Cross Cultural Leadership Styles (A Research Study of PT. Haier Sales Indonesia, North Jakarta)**, Dr. M. Al Musadieg, MBA dan Arik Prasetya, S.sos., M.Si., Ph.D, 142 pages + xvi.

PT. Haier Sales Indonesia is one of China electronics sales companies which operates in Indonesia. Haier Group (head office) assigns three Japanese expatriate who are placed on the top level management at PT. Haier Sales Indonesia. In practice the Japanese expatriates brought values of Japanese culture in leading the Indonesian employees that between of them have the different cultures. It becomes an uniqueness for the Chinese company which the management style at PT. Haier Sales Indonesia is highly identic with Japanese style.

The purpose of this study to explain expatriate cross cultural leadership styles in PT. Haier Sales Indonesia, viewed of the corporate decision-making, empowerment, and interpersonal communication. The study also explains the factors affecting cross-cultural leadership styles of expatriates, model of expatriate's adjustment, and constraints faced by expatriates in leading local employees.

The research method used in the study was descriptive research with a qualitative approach. Methods of data collection used were documentation, non-participant observation, and in-depth interviews with source and technique triangulation, conducted on the three Japanese expatriates and five mid-level local employees.

Results of the study showed the cross-cultural leadership style that implemented by the three Japanese expatriates in PT. Haier Sales Indonesia is democratic leadership style. Democratic style seen on corporate decision-making conducted through consult with the local employees, employees empowerment, formal and informal interpersonal communication, bottom-up and top-down. The factors affecting cross-cultural leadership styles expatriates in PT. Haier Sales Indonesia are the ability to learn of the experience, interpersonal skills, and values of Japanese culture. Model of expatriate's adjustment are reaction and integration models. One of the expatriates uses reaction model which expats more changing the environment than his behaviour, whereas other expatriates tend to perform integration model which expatriates change behavior to adjust with local circumstances. Constraints experienced by expatriates lies on the problem of negative stereotypes with the local employees and ethnocentrism owned by expatriates.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Analisis Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Ekspatriat (Studi penelitian pada PT. Haier Sales Indonesia, Jakarta Utara)**”.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, M.S., selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Ibu Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si., selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Bapak M. Iqbal, S.sos, M.IB, DBA., selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya.
4. Bapak Dr. M. Al Musadieq, MBA., selaku ketua dosen pembimbing yang telah banyak membantu, memberikan masukan dan bimbingan serta ilmu yang bermanfaat dalam menyelesaikan skripsi ini.

5. Bapak Arik Prasetya, S.sos, M.si, Ph.D., selaku anggota dosen pembimbing yang banyak membantu, memberikan masukan dan bimbingan serta ilmu yang bermanfaat dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Bapak dan Ibu dosen Prodi Bisnis Internasional Universitas Brawijaya yang telah memberikan bimbingan ilmu yang bermanfaat bagi penulis.
7. Mr. Yutaka Itamochi selaku Presiden Direktur dan Bapak Galuh Anwar Akbar selaku manajer HRD & GA yang telah berkenan memberikan izin bagi penulis untuk melakukan penelitian.
8. Seluruh karyawan PT. Haier Sales Indonesia yang telah bersedia membantu memberikan informasi dan data yang diperlukan bagi penulis.
9. Ibuku tercinta, Hj. Nurhani, yang senantiasa memberikan semangat, nasihat, dan doa yang tiada hentinya bagi penulis. Kakak-kakakku serta keluarga besar Alm. H. Nemin yang selalu memberikan dukungan dan motivasi bagi penulis, sehingga skripsi ini dapat selesai dengan baik.
10. M. Ichsan Saputra yang selalu memberikan semangat dan dukungan yang tiada henti kepada penulis.
11. Keluarga Besar Kos Pondok Indah Dinoyo yang selalu memberikan semangat dan dukungan moril kepada penulis.
12. Sahabat-sahabatku tersayang Cici, Mery, Karin, Fitri, Mbak Tata terima kasih atas semangat serta dukungannya kepada penulis.
13. Keluarga Besar Mahasiswa Administrasi Bisnis FIA UB, khususnya Prodi Bisnis Internasional angkatan 2010, terimakasih untuk bantuan saran dan masukannya untuk penulisan skripsi ini.

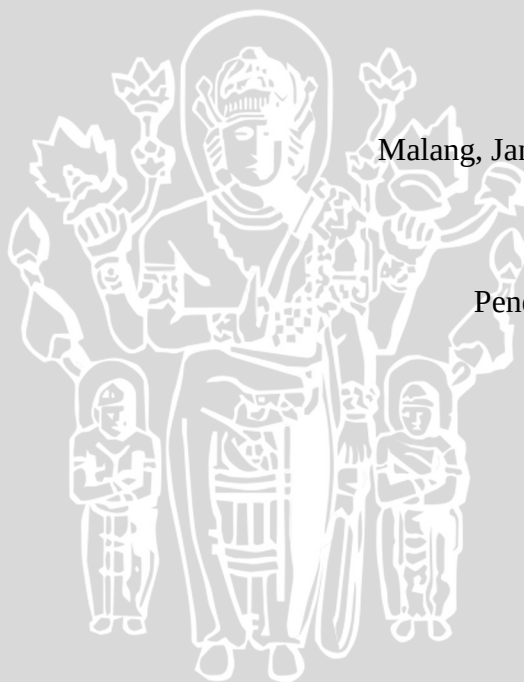
14. Mas Ardik, Mbak Tsabita, Azizah terimakasih untuk bantuan saran dan masukannya untuk penulisan skripsi ini.

15. Semua fihak yang telah membantu kelancaran penulisan skripsi ini yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi fihak yang membutuhkan.

Malang, Januari 2014

Peneliti



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
MOTTO	ii
TANDA PENGESAHAN	iii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	v
RINGKASAN	vi
SUMMARY	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	7
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Kontribusi Penelitian.....	8
E. Sistematika Pembahasan.....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Penelitian Terdahulu.....	10
1. Kamgoen dan Duangkaew (2008).....	10
2. Ochumbo (2008).....	10
3. Joda (2010).....	11
4. Schönfeldt (2011).....	12
5. Gabriella (2012).....	13
B. Kepemimpinan.....	15
1. Pengertian Kepemimpinan.....	15
2. Pengertian Gaya Kepemimpinan.....	17
3. Studi dan Teori Kepemimpinan.....	18
4. Peran Pemimpin.....	20
C. Budaya.....	22
1. Pengertian Budaya.....	22
2. Pengertian Budaya Nasional.....	23
3. Variabel Budaya.....	24

4. Hambatan Budaya.....	26
5. Gelar Budaya.....	27
6. Pentingnya Pemahaman Lintas Budaya.....	28
D. Kepemimpinan Lintas Budaya.....	29
1. Pengertian Kepemimpinan Lintas Budaya.....	29
2. Gaya Kepemimpinan dalam Konteks Lintas Budaya..	30
3. Ekspatriat dalam Praktik Kepemimpinan Lintas Budaya.....	32
4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Lintas Budaya.....	33
5. Keterampilan Kepemimpinan Lintas Budaya.....	35
6. Kendala dalam Kepemimpinan Lintas Budaya.....	36
7. Model Penyesuaian Kepemimpinan Lintas Budaya....	38
8. Riset Kepemimpinan Lintas Budaya Hofstede.....	39
9. Riset Kepemimpinan Lintas Budaya GLOBE.....	41
E. Hubungan Budaya dengan Kepemimpinan.....	43

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.....	44
B. Fokus Penelitian.....	45
C. Lokasi Penelitian.....	46
D. Sumber dan Jenis Data.....	47
1. Data Primer.....	47
2. Data Sekunder.....	48
E. Metode Pengumpulan Data.....	48
1. Observasi.....	48
2. Wawancara.....	49
3. Dokumentasi.....	49
4. Triangulasi.....	50
F. Instrument Penelitian.....	50
G. Metode Analisis Data.....	51
1. Reduksi Data.....	52
2. Penyajian Data.....	53
3. Menarik Kesimpulan.....	53

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan.....	54
1. Sejarah Perusahaan.....	54
2. Visi, Misi dan Nilai-nilai Inti Perusahaan.....	55
3. Logo Perusahaan.....	56

4. Produk-produk Perusahaan.....	57
5. Struktur Organisasi dan Deskripsi Pekerjaan.....	61
B. Penyajian Data.....	68
1. Hasil Wawancara Ekspatriat.....	68
a. <i>Key Informan</i> I.....	68
b. <i>Key Informan</i> II.....	70
c. <i>Key Informan</i> III.....	72
2. Hasil Wawancara Karyawan Lokal.....	74
a. Informan I.....	74
b. Informan II.....	76
c. Informan III.....	78
d. Informan IV.....	80
e. Informan V.....	82
3. Kesimpulan Hasil Wawancara.....	84
a. Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Ekspatriat.....	84
1) Pengambilan Keputusan Perusahaan.....	84
2) Pemberdayaan.....	85
3) Komunikasi Interpersonal.....	86
b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya.....	87
c. Model Penyesuaian yang Dilakukan Ekspatriat.....	89
1) Gaya Kepemimpinan.....	89
2) Pembuatan Peraturan Perusahaan.....	90
d. Kendala yang Dialami Ekspatriat.....	90
C. Analisis dan Interpretasi Data.....	92
a. Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Ekspatriat di PT. Haier Sales Indonesia.....	92
b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Ekspatriat di PT. Haier Sales Indonesia.....	104
c. Model Penyesuaian yang Dilakukan Ekspatriat di PT. Haier Sales Indonesia.....	113
d. Kendala yang Dialami Ekspatriat di PT. Haier Sales Indonesia.....	118

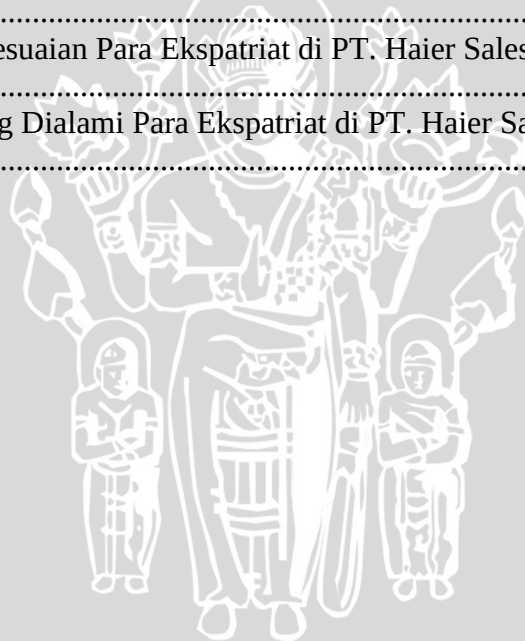
BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan.....	128
B. Saran.....	129

DAFTAR PUSTAKA.....	132
----------------------------	------------

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Jumlah Ekspatriat di Indonesia Menurut Jabatan Tahun 2012.....	4
Tabel 2.1 Rangkuman Penelitian Terdahulu.....	14
Tabel 2.2 Skor Dimensi Budaya Hofstede dari 10 Negara.....	41
Tabel 2.3 Riset GLOBE : Sifat Kelompok Asia Konfusianis dan Asia Selatan.....	42
Tabel 4.1 Indikator Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya di PT. Haier Sales Indonesia.....	86
Tabel 4.2 Teori dan Studi Kepemimpinan yang Digunakan untuk Analisis Gaya Kepemimpinan di PT. Haier Sales Indonesia.....	102
Tabel 4.3 Perilaku Khas Ekspatriat Jepang di PT. Haier Sales Indonesia.....	112
Tabel 4.4 Model Penyesuaian Para Ekspatriat di PT. Haier Sales Indonesia.....	116
Tabel 4.5 Kendala yang Dialami Para Ekspatriat di PT. Haier Sales Indonesia.....	123



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kontinum Perilaku Kepemimpinan Tannenbaum dan Schmidt	20
Gambar 2.2 Peran Manajerial Mintzberg.....	21
Gambar 2.3 Grafik Perbandingan Dimensi Budaya Antara Jepang dan Indonesia.....	41
Gambar 3.1 Komponen dalam Analisis Data.....	52
Gambar 4.1 Logo Perusahaan Haier.....	56
Gambar 4.2 Kontinum Perilaku kepemimpinan Tannenbaum dan Schmidt	95



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Struktur Organisasi PT. Haier Sales Indonesia.....	136
Lampiran 2. Pedoman Wawancara.....	137
Lampiran 3. Surat Keterangan Riset.....	141
Lampiran 4. <i>Curriculum Vitae</i>	142

