

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Perusahaan

PT. Kaltim Methanol Industri adalah pabrik yang memproduksi methanol, terletak di kawasan industri PT. Kaltim Industrial Estate (salah satu anak perusahaan PT. Pupuk Kalimantan Timur) kota Bontang, sekitar 110 kilometer sebelah utara kota Samarinda, Ibukota Propinsi Kalimantan Timur.

PT. Kaltim Methanol Industri (KMI) didirikan berdasarkan Peraturan Perundangan RI pada tanggal 25 Januari 1991 sebagai perusahaan penanaman modal dalam negeri (PMDN). Pada tanggal 9 Desember 1997 status ini berubah menjadi perusahaan penanaman modal asing (PMA) dengan Nissho Iwai Corporation sebagai pemegang saham mayoritas sebesar (85%), PT. Humpuss 10% dan Daicel Chemical Singapore Pte Ltd 5%. Dengan mergernya Nissho Iwai Corporation dengan Nichimen Corporation menjadi Sojitz Corporation pada tanggal 1 April 2004, maka kepemilikan saham dari Nissho Iwai Corporation berpindah kepada Sojitz Corporation.

Dalam prosesnya pabrik methanol menggunakan gas alam dari Badak Gas Field Center sebagai bahan baku yang dipasok oleh perusahaan production sharing Pertamina, yaitu Total Fina Elf Indonesia, Vico Indonesia dan Chevron. Gas alam pertama kali di alirkan pada tanggal 23 Januari 1997 dan dilanjutkan dengan *plant*

commissioning, kemudian start up pada tanggal 31 Maret 1997. Setelah dihasilkan first drop Raw Methanol pada tanggal 29 Februari 1998 dan Pure Methanol grade AA (purity min 99,85%) pada tanggal 08 Maret 1998, maka pabrik mulai di operasikan secara komersial dan tercapai kapasitas terpasang 660.000 MTPY pada tanggal 29 Juli 2000. Melihat lokasi pelabuhan yang strategis yaitu 00°-10'-34" Lintang Utara dan 117°-20'-36" Bujur Timur memungkinkan PT. Kaltim Methanol Industri dapat mencapai pelanggan (customer) dengan mudah, khususnya untuk kawasan Asia.

Untuk melancarkan kegiatan pemuatan methanol ke kapal tersedia fasilitas pelabuhan khusus milik sendiri dengan nomor ijin Keputusan Menteri Perhubungan No. SK-52/AL.003/PHB/1998, ISPS Code No. 02-0014-DV, dengan kapasitas jetty 30.000 DWT, panjang dermaga 206 meter, kolam dermaga 11,50 meter LWS dan 2 buah loading arm dengan kapasitas masing-masing 1.300 MT/jam. Teknologi yang digunakan adalah teknologi proses *synthesa* methanol tekanan rendah lisensi dari Lurgi Jerman dan pengoperasiannya di dukung oleh 200 tenaga kerja trampil di bidangnya.

Produksi dari PT. Kaltim Methanol Industri telah dipasarkan berbagai wilayah Indonesia maupun luar negeri. Untuk pemasaran luar negeri dilakukan oleh Sojitz Corporation sebesar 70% (480.000 MT) dan sisanya 30% (180.000 MT) untuk wilayah Indonesia oleh PT. Humpuss.

Pembeli methanol adalah industri formaldehyde, acetic acid, MTBE dan industri lain yang menggunakan methanol sebagai bahan baku. Untuk wilayah Indonesia, 80%

pembeli methanol adalah industri formaldehyde yang menghasilkan adhesives untuk plywood dan industri wood processing lainnya.

2. Visi, Misi dan Nilai-nilai Inti Perusahaan

a. Visi

Untuk menjadi pemasok methanol terkemuka di wilayah Asia.

b. Misi

Memproduksi methanol secara optimal demi kepuasan pelanggan, didukung oleh Sumber Daya Manusia yang handal.

Menjaga kontinuitas pasokan gas dan meningkatkan kapasitas produksi serta melakukan diversifikasi produk.

c. Nilai-nilai

Integritas - Loyalitas - Profesionalisme - Team Work – Terbuka

Logo perusahaan dapat dilihat pada gambar 2.2



Sumber : Data personalian PT. Kaltim Methanol Industri tahun 2015

3. Produk-produk Perusahaan

Product Name : Methanol
 Grade : AA
 Formula : CH₃OH
 Synonims : MeOH
 CAS No. : 67-56-1
 EINECS No. : 200-659-6
 Mass : 32.04 gr/gmol

No.	Item	Method	Specification
1	Acetone, mg/kg	IMPCA 001-11	Max 30
2	Acidity as Acetic Acid, mg/kg	ASTM D 1613-06	Max 30
3	Alkalinity as NH ₃ , mg/kg	ASTM D 1614-09	Max 30
4	Appearance	IMPCA 003-98	Clear, free from suspended matter
	Carbonizable (Sulfuric Acid Wash Test), Pt-Co Scale	ASTM E 346-08	Max 30
6	Chloride as Cl ⁻ , mg/kg	IMPCA 002-98	Max 0.1
7	Color, Pt-Co Scale	ASTM D 1209-05	Max 5
8	Distillation Range at 760 mm Hg, °C	ASTM D 1078-11	Max 1.0 °C, to include 64.6°C±0.1°C
9	Ethanol, mg/kg	IMPCA 001-11	Max 10
10	Hydrocarbon	ASTM D 1722-09	Pass test
11	Non Volatile Content, mg/1000 ml	ASTM D 1353-09	Max 8
12	Odor	ASTM D 1296-12	Characteristic, free of foreign odor
13	Purity, % wt on dry basis	IMPCA 001-11	Min 99.85
14	Potassium Permanganate Time Test at 15°C, minute	ASTM D 1363-06	Min 60
15	Specific Gravity, 20/20 Oc	ASTM D 4052-11	0.792 – 0.793
16	Tri Methyl Amine, mg/kg	ASTM E 346-09	Max 0.05
17	Total Iron, mg/kg	ASTM E 394-09	Max 0.1
18	Water Content, % wt	ASTM E 1064-12	Max 0.1
19	Sulphur, mg/kg	ASTM D 5453-09	Max 0.5

A. Penyajian Data

1. Hasil Wawancara Dengan Ekspatriat

Peneliti melakukan wawancara dengan narasumber ekspatriat Jepang yang bekerja sebagai Vice President Director PT. Kaltim Methanol Industri. Ekspatriat bekerja pada PT. Kaltim Methanol Industri pada bulan Februari 2017 untuk menggantikan Vice President Director yang lama yaitu Masashi Kajita. Wawancara kepada ekspatriat dilakukan menggunakan bahasa Inggris, namun untuk kepentingan laporan ini peneliti menggunakan bahasa Indonesia dalam menuliskan hasil wawancara.

Jabatan : *Vice President Directors*

1. Kesulitan yang dirasakan oleh ekspatriat dalam memimpin karyawan PT. Kaltim Methanol Industri.

Pasti saya merasa kesulitan untuk memimpin karyawan-karyawan disini. Diantaranya yang pertama adalah kebudayaan dinegara asal saya yaitu Jepang yang berbeda dengan Indonesia, di negara Jepang semua orang melakukan sesuatu dengan cepat, jalan kaki pun orang Jepang melakukannya dengan cepat, karena untuk orang Jepang, waktu adalah segalanya, tapi di Indonesia khususnya di perusahaan ini karyawan-karyawan melakukan sesuatu dengan pelan, kadang saya kesusahaan untuk merubah kebiasaan karyawan-karyawan yang melakukan sesuatu dengan lamban, mungkin sudah kebudayaan dari sini ya seperti perlu waktu untuk merubahnya. Yang kedua adalah, bahasa, tidak banyak karyawan-karyawan KMI yang bisa menggunakan bahasa Inggris, saya perlu bersosialisasi dengan karyawan-karyawan KMI, saya perlu tau apa yang terjadi pada karyawan-karyawan saya, ketika saya lewat dan mereka

berbincang menggunakan bahasa Indonesia, saya merasa terasingkan disana karena tidak tau apa yang mereka perbincangkan.

2. Cara ekspatriat mengatasi kesulitan yang dialami

Untuk mengatasinya, saya harus menyesuaikan diri dengan kebudayaan yang ada di Indonesia, dan saya harus memilah mana kebudayaan asal saya yang harus saya terapkan dan yang tidak harus saya terapkan disini, untuk bahasa ya sepertinya saya perlu mempelajari bahasa Indonesia, agar saya bisa bersosialisasi dengan karyawan-karyawan di KMI.

3. Hubungan kesulitan yang dialami dengan stres kerja

Dalam dua bulan saya bekerja saya masih merasakan adanya stres dalam bekerja karena menyesuaikan dengan budaya yang berbeda. Terkadang saya kangen dengan makanan jepang, dan di Bontang tidak ada restoran masakan jepang, jadi saya harus membiasakan lidah saya dengan rasa masakan di Indonesia, dan juga karyawan di KMI Bontang masih kurang disiplin mengenai waktu. Kadang pekerjaan mereka diselesaikan tidak tepat waktu dan itu membuat saya merasa terbebani, pekerjaan saya juga ikut terhambat karena hal tersebut. Dan pada akhirnya membuat stres kerja. Bahasa pun menjadikan saya stres dalam bekerja.

4. Yang terjadi ketika adanya stres kerja.

Dampak dari stres kerja yang saya alami biasanya saya kurang maksimal dalam bekerja, akibatnya pekerjaan tertunda dan tidak bisa saya selesaikan tepat waktu, badan menjadi tidak bergairah dan berakibat saya harus beristirahat dirumah dan pekerjaan menjadi terhambat lagi.

5. Cara ekspatriat mengatasi stres dalam bekerja.

Banyak hal yang saya lakukan untuk mengatasi stres kerja, makan makanan kesukaan saya, karena di bontang tidak ada restoran Jepang, saya biasanya pergi ke Jakarta untuk menikmati makanan Jepang kesukaan saya bersama keluarga saya dan sekaligus berlibur dan menghabiskan waktu bersama keluarga, biasanya saya melakukan hal tersebut pada akhir pekan agar tidak mengganggu jalannya aktifitas kerja saya, selain itu biasanya saya melakukan relaksasi dengan olah raga agar badan saya bugar dan pikiran saya fresh.

6. Peran PT. Kaltim Methanol Industri untuk mempersiapkan ekspatriat dalam memimpin PT. Kaltim Methanol Industri Indonesia.

Untuk pertanyaan mengenai apa yang KMI siapkan untuk saya selama masa transisi sebelum menggantikan Mr. Kajitha, KMI mempersiapkan saya dengan baik, saya diberikan pengetahuan tentang budaya yang ada di Indonesia khususnya di perusahaan ini, tentang bagaimana sistem kerja di KMI, saya juga diberikan pengetahuan mengenai apa saja yang harus saya lakukan di perusahaan ini. Pada saat saya tiba di Indonesia, saya diberikan waktu KMI untuk melihat-lihat kondisi yang ada pada KMI serta mengamati apa yang harus saya perbaiki agar sistem kerja di KMI menjadi lebih baik lagi. Kontrak saya pada KMI Indonesia ini selama kurang lebih 2 tahun. Dan setelah masa kontrak itu habis jika saya masih dibutuhkan saya bisa memperpanjangnya dan jika tidak saya akan di tarik lagi kembali ke Jepang.

7. Masihkan ekspatriat membawa budaya negara asal.

Jelas, saya tidak bisa lepas dari kebudayaan asal saya, sampai saat ini saya masih menerapkan kebudayaan asal saya untuk bekerja di KMI seperti contoh, saya menerapkan kedisiplinan yang saya bawa dari negara asal saya, semua pekerjaan di

KMI harus di selesaikan sesuai target yang ada, tapi saya sadar, saya sekarang tinggal di Negara yang berbeda dengan budaya yang berbeda juga, saya juga harus beradaptasi dengan budaya Indonesia agar saya bisa diterima dengan baik di lingkungan kerja, seperti contoh, ketika karyawan melakukan salah dan tidak menyelesaikan tugas sesuai target yang diinginkan, saya tidak akan memarahi mereka di depan orang banyak, karena saya tau bahwa orang Indonesia akan malu jika dimarahi didepan orang banyak dan merasa tersinggung, dan yang saya lakukan adalah memanggil mereka ke dalam ruangan saya dan saya akan memperingati mereka secara empat mata.

8. Cara pemimpin ekspatriat memimpin karyawan-karyawannya yang memiliki budaya yang berbeda.

Untuk cara saya memimpin, saya pernah di tempatkan pada KMI yang berada di Jepang, Singapore dan terakhir di Indonesia pada saat ini. Saya akan menggabungkan dan mengambil yang baik baik dari setiap negara yang nantinya akan saya terapkan di KMI Indonesia. Pada awal kedatangan saya di Indonesia, seperti yang telah saya katakan KMI memberikan kesempatan saya untuk observasi kinerja karyawan-karyawan dan melihat apa yang perlu saya perbaiki di KMI. Untuk gaya kepemimpinan saya bersifat partisipatif, saya selalu berdiskusi dengan karyawan-karyawan saya apa yang sebaiknya saya lakukan, tapi tetap saya pemimpin di KMI dan semua keputusan ada ditangan saya, dan saya ingin yang terbaik.

2. Hasil wawancara dengan karyawan lokal

2.1 Informan 1

Jabatan : Manajer IT (Informasi dan Teknologi)

A. Cara karyawan pada PT. Kaltim Methanol Industri untuk menyesuaikan diri dengan pemimpin ekspatriat

a. Apakah dalam perusahaan tempat anda bekerja memiliki pemimpin seorang ekspatriat?

“Iya, pada perusahaan tempat saya bekerja ada ekspatriat asal Jepang sebagai direktur disini, mereka semua di bagi pada dua tempat untuk mengawasi jalannya aktifitas produksi, di Bontang lebih kepada proses pembuatan Methanol dan pengiriman barang, dan di Jakarta sebagai cabang pembantu sebagai pemasaran “

b. Apakah yang anda rasakan dengan adanya pemimpin seorang ekspatriat?

“Mereka dapat memberikan contoh tentang budaya kerja mereka, terutama tentang disiplin, patuh dan hormat sesama rekan kerja baik atasan maupun bawahan”

c. Apakah pemimpin ekspatriat masih membawa kebudayaan Negara asal nya?

“ iya, pemimpin ekspatriat disini masih membawa kebudayaan dari Negara asalnya seperti contoh saja mereka membawa budaya disiplin”

d. Jika masih, dengan adanya budaya yang berbeda apa yang anda lakukan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang berbeda?

“Dengan cara menyesuaikan diri dengan budaya yang mereka bawa”

e. Apakah anda merasa kesulitan dalam melakukan adaptasi dengan budaya yang berbeda?

“Saya tidak merasa kesulitan dalam melakukan adaptasi”

f. Apakah yang membuat anda kesulitan beradaptasi dengan pemimpin ekspatriat?

“Tidak ada, saya tidak memiliki kendala apapun dalam melakukan adaptasi dengan pemimpin ekspatriat”

B. Penyesuaian budaya dan stres kerja

a. Jika anda memiliki kendala dengan adanya seorang pemimpin ekspatriat, kendala apa yang anda rasakan?

“Kendala yang saya rasakan adalah bahasa yang dipakai oleh ekspatriat dan cara berkomunikasi, mungkin itu”

b. Apakah kendala yang anda rasakan dapat membuat anda merasakan adanya stres dalam bekerja?

“Kalau untuk bahasa dan komunikasi mungkin tidak, mungkin yang membuat stres adalah tingkat pekerjaan yang tinggi ditambah lagi dengan target waktu yang ditentukan harus cepat selesai serta tekanan dari atasan”

c. Selain faktor budaya organisasi, lingkungan kerja dan bahasa, apakah ada faktor lain yang menjadi penyebab anda merasakan stres dalam bekerja?

“tidak ada menurut saya, hanya faktor bahasa yang terkadang membuat saya merasa adanya stres dalam bekerja”

C. Cara mengatasi stres kerja pada karyawan yang dipimpin oleh warga negara asing?

a. Apakah dampak yang anda rasakan dengan adanya stres kerja?

“Dengan adanya stres kerja dapat menurunkan performance kerja”

b. Bagaimana anda dalam mengatasi stres kerja?

“Untuk mengatasi stres kerja biasanya saya melakukan olah raga pada saat pulang kerja, banyak makan dan mendengarkan musik yang saya sukai”

c. Apakah ada departemen dalam perusahaan yang menangani stres kerja yang dialami oleh karyawan?

“Untuk saat ini belum ada departemen khusus yang menangani masalah stres kerja bagi karyawan disini”

D. Cara ekspatriat memimpin dimata karyawan

a. Menurut anda, bagaimana cara pemimpin ekspatriat memimpin PT. Kaltim Methanol Industri?

“Ekspatriat memimpin dengan bagus, sangat disiplin, teliti dan tegas, sehingga pengaruh budaya yang di bawa oleh ekspatriat berdampak positif”

b. Apakah pemimpin ekspatriat memperlakukan semua karyawan dengan sama tanpa memandang senioritas dan junioritas?

“Iya, seperti yang sudah saya katakan ekspatriat tidak memandang senioritas dan junioritas, ekspatriat membawa contoh agar hormat kepada sesama rekan kerja baik atasan maupun bawahan”

c. Apakah pemimpin ekspatriat bersikap individual? Dalam artian pemimpin ekspatriat mandiri dalam memimpin karyawan-karyawannya?

“Tidak, beliau selalu menerapkan *teamwork*, bukan individual”

d. Apakah pemimpin ekspatriat bersikap tegas dalam memimpin?

“Iya, beliau sangat tegas dalam memimpin, tegas dalam arti beliau akan selalu mem *push* karyawan agar selalu kerja cepat dan tepat waktu”

e. Apakah ketika anda mempresentasikan hasil kerja kepada pemimpin ekspatriat, pemimpin ekspatriat selalu bertanya dengan jelas kepada anda?

“Iya beliau akan bertanya dengan se jelas mungkin ketika ada suatu hal yang tidak beliau mengerti”

f. Ketika bertindak dan memberikan solusi apakah pemimpin ekspatriat selalu berpikir secara jangka panjang?

“iya benar, beliau selalu berpikir jangka panjang, selalu berpikir jika melakukan hal ini apa akibatnya dan apa dampak positifnya”

2.2 Informan 2

Jabatan : General Manajer IT

A. Bagaimana karyawan PT. Kaltim Methanol Industri menyesuaikan diri dengan adanya seorang ekspatriat yang menjadi pemimpin dalam perusahaan?

a. Apakah dalam perusahaan tempat anda bekerja memiliki pemimpin seorang ekspatriat?

“Iya, dia dari negara Jepang, ada yang bekerja sudah lama sekali dari 2004 sampai sekarang dan ada yang masih baru bekerja Desember 2015, kebanyakan mereka menduduki sebagai *top manajement*”

b. Apakah yang anda rasakan dengan adanya pemimpin seorang ekspatriat?

“Yang saya rasakan adalah sangat baik untuk budaya kerjanya atau disiplin kerjanya, dan itu yang selalu diterapkan oleh ekspatriat kepada karyawan-karyawannya”

c. Apakah pemimpin ekspatriat masih membawa kebudayaan negara asal nya?

“Tidak, tapi kalau budaya kerja dan disiplin kerja masih seperti budaya asal nya”

d. Jika masih dengan adanya budaya yang berbeda apa yang anda lakukan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang berbeda?

“Ekspatriat berkomunikasi menggunakan bahasa inggris, dan sesekali mereka belajar bahasa Indonesia dan berkomunikasi menggunakan bahasa Indonesia, jadi yang harus

saya lakukan adalah menyesuaikan dengan kebudayaan dan cara berkomunikasi ekspatriat”

e. Apakah anda merasakan kesulitan dalam melakukan adaptasi dengan budaya yang berbeda?

“Tidak sebgaiian besar, kecuali dalam hal tertentu seperti pekerjaan yang selalu dituntut untuk selesai sesuai target yang telah ditentukan”

f. Apakah yang membuat anda kesulitan beradaptasi dengan pemimpin ekspatriat?

“Pastinya merasa kesulitan dengan bahasa yang dipakai oleh ekspatriat ya”

B. Apakah karyawan PT. Kaltim Methanol Industri mengalami stres kerja dalam melakukan penyesuaian budaya?

a. Jika anda memiliki kendala dengan adanya seorang pemimpin ekspatriat, kendala apa yang anda rasakan?

“Hanya terkendala dengan bahasa yang digunakan Ekspatriat untuk berkomunikasi”

b. Apakah kendala yang anda rasakan dapat membuat anda merakan adanya stres dalam bekerja?

“ Tidak selalu, hanya pada keadaan tertentu saja”

c. Selain faktor budaya organisasi, lingkungan kerja dan bahasa, apakah ada faktor lain yang menjadi penyebab anda merasakan stres dalam bekerja?

“Load pekerjaan yang banyak dengan durasi waktu yang pendek secara bersamaan dapat membuat tekanan tersendiri”

C. Bagaimana cara mengatasi stres kerja pada karyawan yang dipimpin oleh warga negara asing?

a. Apakah dampak yang anda rasakan dengan adanya stres kerja?

“Dampak yang saya rasaka ketika terjadi stres kerja itu biasanya performance kinerja terasa menurun dan pekerjaan jadi tidak maksimal”

b. Bagaimana diri anda dalam mengatasi stres kerja?

“Biasanya sepulang kerja pada malam hari saya gunakan dengan istirahat yang cukup dengan tidak tidur terlalu malam”

c. Apakah ada departemen dalam perusahaan yang menangani stres kerja yang di alami oleh karyawan?

“Masih belum ada untuk sekarang ini”

D. Bagaimana cara ekspatriat memimpin dimata karyawan?

a. Menurut anda, bagaimana cara ekspatriat memimpin PT. Kaltim Methanol Industri?

“Sejauh yang saya rasakan selama bekerja di PT. Kaltim Methanol Industri, cara ekspatriat memimpin bagus, dengan kedisiplinan yang dibawa dari negara asalnya, menjadikan dampak positif untuk karyawan-karyawan yang bekerja disini”

b. Apakah pemimpin ekspatriat memperlakukan semua karyawan dengan sama tanpa memandang senioritas dan junioritas?

“Iya, pemimpin ekspatriat dalam memimpin tidak memandang senioritas dan junioritas, mereka memperlakukan semua karyawannya dengan adil dan selayaknya seorang pemimpin”

c. Apakah pemimpin ekspatriat bersikap individual? Dalam artian pemimpin ekspatriat mandiri dalam memimpin karyawan-karyawannya?

“Tidak individual, mereka membangun koordinasi yang baik”

d. Apakah pemimpin bersikap tegas dalam memimpin?

“iya, mereka begitu tegas dalam memimpin perusahaan ini”

e. Apakah ketika anda mempresentasikan hasil kerja kepada pemimpin ekspatriat, pemimpin ekspatriat selalu bertanya dengan jelas kepada anda?

“Betul sekali, mereka selalu saja bertanya dengan jelas tentang apa yang sedang kami presentasikan”

f. Ketika bertindak dan memberikan solusi apakah pemimpin ekspatriat selalu berpikir secara jangka panjang?

“Iya betul, ketika mereka memberikan sebuah masukan tentang apa yang membuat kami bingung, mereka selalu bisa mengambil sebuah keputusan dengan cepat dan berpikir dengan jangka panjang, dampak positif dan negatif dari solusi yang mereka ambil”

2.3 Informan 3

Jabatan : Manajer Personalia

A. Bagaimana karyawan PT. Kaltim Methanol Industri menyesuaikan diri dengan adanya seorang ekspatriat yang menjadi pimpinan dalam perusahaan?

a. Apakah dalam perusahaan tempat anda bekerja memiliki pemimpin seorang ekspatriat?

“Ada, mereka berasal dari Jepang, ada yang bekerja di KMI Bontang, ada yang bekerja di KMI yang berada di Jakarta”

b. Apakah yang anda rasakan dengan adanya pemimpin seorang ekspatriat?

“Biasa saja, mungkin sikap mereka yang disiplin yang menjadi kendala, karena memang berbeda dengan budaya di Indonesia, seperti contoh, karyawan harus masuk

tepat jam 7 pagi dan harus melakukan absensi, jika terlambat tanpa izin akan mendapat peringatan”

c. Apakah pemimpin ekspatriat masih membawa kebudayaan negara asalnya?

“Sebagian besar mereka masih membawa kebudayaan negara asalnya, seperti contoh, menunduk ketika bertemu orang lain, lebih ke sopan santun”

d. Jika masih, dengan adanya budaya yang berbeda apa yang anda lakukan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang berbeda?

“Mencoba mengambil bagian terbaik dari kebudayaan mereka, seperti contohnya disiplin tadi, karyawan jadi semakin terpacu untuk bisa menyelesaikan pekerjaannya dengan disiplin dan tepat waktu sesuai target yang telah ditentukan”

e. Apakah anda merasa kesulitan dalam melakukan adaptasi dengan budaya yang berbeda?

“Tidak, sejauh ini saya tidak merasa kesulitan dalam beradaptasi, mungkin awal-awal bekerja bersama ekspatriat saya merasa kesulitan dengan bahasa yang mereka gunakan, karena saya terbiasa dengan bahasa Indonesia dan mereka bahasa Inggris, tapi mereka sudah belajar banyak mengenai bahasa Indonesia”

f. Apakah yang membuat anda kesulitan beradaptasi dengan pemimpin ekspatriat

“Iya itu tadi yang saya katakan, tidak merasa kesulitan untuk waktu sekarang ini”

B. Apakah karyawan PT. Kaltim Methanol Industri mengalami stres kerja dalam melakukan penyesuaian budaya?

a. Jika anda memiliki kendala dengan adanya seorang pemimpin ekspatriat, kendala apa yang anda rasakan?

“Hampir tidak ada dalam waktu sekarang ini, karena sudah terbiasa dengan budaya kerja yang dibawa oleh ekspatriat, karena ekspatriat bekerja di KMI sudah dari tahun 2004 dan saya masuk KMI pada tahun 2000 jadi hampir tidak ada kendala selama ini”

b. Apakah kendala yang anda rasakan dapat membuat anda merasakan adanya stres dalam bekerja?

“Tidak ada, Alhamdulillah kendala yang saya hadapi tidak sampai membuat saya stres kerja, mungkin ada beberapa tapi masih bisa saya atasi, seperti contoh ya tuntutan kerja yang harus selalu sesuai target itu”

c. Selain faktor budaya organisasi, lingkungan kerja dan bahasa, apakah ada faktor lain yang menjadi penyebab anda merasakan stres dalam bekerja?

“Besarnya tuntutan kerja perusahaan dengan apresiasi yang kecil bagi karyawan, jadi seperti kita kerja banyak dan penuh target disetiap pekerjaannya tapi tidak ada apresiasi dari atasan, merasa kurang dihargai”

C. Bagaimana cara mengatasi stres kerja pada karyawan yang dipimpin oleh warga negara asing?

a. Apakah dampak yang anda rasakan dengan adanya stres kerja?

“Dampaknya ya yang pasti kualitas kerja bakal menurun, jadi tidak semangat untuk bekerja kalo udah stres”

b. Bagaimana diri anda dalam mengatasi stres kerja?

“Dengan pergi berlibur bersama keluarga, KMI sendiri pada saat liburan sekolah antara bulan Juni, KMI mempunyai program sendiri yaitu *Family Gathering*, jadi semua karyawan di ajak berlibur ke salah satu kota bersama para keluarga dan

semuanya dibayarin oleh perusahaan, mungkin itu salah satu penangan stres kerja dari KMI”

c. Apakah ada departemen dalam perusahaan yang menangani stres kerja yang dialami oleh karyawan?

“Bukan menangani, tapi untuk mengukur tingkat stres kerja karyawan, seperti melakukan survey secara acak pada karyawan, dan nantinya survey itu akan di evaluasi”

D. Bagaimana cara ekspatriat memimpin dimata karyawan?

a. Menurut anda, bagaimana cara pemimpin ekspatriat memimpin PT. Kaltim Methanol Industri?

“Mereka berkomitmen dalam keputusan mereka, mereka disiplin sekali dan mengajarkan bagaimana bekerja cepat tepat waktu dan sesuai target, mereka membawa dampak positif terhadap kinerja karyawan KMI, positif selama ini”

b. Apakah pemimpin ekspatriat memperlakukan semua karyawan dengan sama tanpa memandang senioritas dan junioritas?

“Iya, mereka selalu memperlakukan semua karyawan sama, mereka tetap bisa menghormati baik atasan maupun bawahan, dan itupun yang diterapkan kepada karyawan di KMI, mereka saling menghormati antara atasan dan bawahan”

c. Apakah pemimpin ekspatriat bersikap individual? Dalam artian pemimpin ekspatriat mandiri dalam memimpin karyawan-karyawannya?

“Mereka tidak individual, mereka selalu mengkoordinasikan semua tugas-tugas dengan baik sesuai bagiannya masing-masing, jadi tidak ada yang dikerjakan sendiri, semua dikerjakan sesuai bagian yang telah ditentukan”

d. Apakah pemimpin ekspatriat bersikap tegas dalam memimpin?

“Iya, mereka tegas sekali dalam memimpin, mungkin memang sudah bawaan dari budaya asal mereka”

e. Apakah ketika anda mempresentasikan hasil kerja kepada pemimpin ekspatriat, pemimpin ekspatriat selalu bertanya dengan jelas kepada anda?

“Iya, jadi setiap *meeting* mempresentasikan apa yang akan dilakukan ekspatriat jepang selalu bertanya sejelas mungkin tentang apa yang menurut mereka baik”

f. Ketika bertindak dan memberikan solusi apakah pemimpin ekspatriat selalu berpikir secara jangka panjang?

“Iya, setiap pengambilan keputusan, mereka selalu berpikir secara jangka panjang mengenai efek dari keputusan yang telah mereka pertimbangkan”.

2.4 Informa 4

Jabatan : Manajer Logistik

A. Bagaimana karyawan PT. Kaltim Methanol Industri menyesuaikan diri dengan adanya seorang ekspatriat yang menjadi pimpinan dalam perusahaan?

a. Apakah dalam perusahaan tempat anda bekerja memiliki seorang ekspatriat?

“Iya ditempat saya bekerja ada ekspatriat bernama Yoshito Suzuki sebagai direktur utama, beliau berasal dari jepang, ada juga yang baru bekerja disini Desember tahun 2015 lalu”

b. Apakah yang anda rasakan dengan adanya pemimpin seorang ekspatriat?

“Ya bisa tertular dengan budaya negara asal mereka yang baik, bisa lebih bisa disiplin dan menghargai waktu, karena kita bekerja disini semuanya dikejar target dan harus dituntut untuk selalu sesuai target”

c. Apakah pemimpin ekspatriat masih membawa kebudayaan negara asal?

“Iya masih sih sebagian, lebih ke menerapkan sopan santun dari mereka dan kedisiplinan mereka, kayak contohnya kalo ketemu orang selalu menyapa dengan menunduk dan disiplin waktu”

d. Jika masih, dengan adanya budaya yang berbeda apa yang anda lakukan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang berbeda?

“Dengan mengikuti budaya yang baik-baik nya sih itu saja”

e. Apakah anda merasa kesulitan dalam melakukan adaptasi dengan budaya yang berbeda?

“Tidak saya tidak merasa kesulitan untuk melakukan adaptasi, ketika pertama kali Mr Yoshito Suzuki menjabat sebagai direktur iya saya kewalah untuk mengikuti kebudayaannya, yang biasanya saya santai-santai dalam melaksanakan tugas, dengan masuknya ekspatriat saya bisa belajar kerja lebih cepat dan sesuai target yang telah ditentukan”

f. Apakah yang membuat anda kesulitan beradaptasi dengan pemimpin ekspatriat?

“Tidak ada kesulitan, karena telah beradaptasi lama dengan kebudayaan Jepang yang telah dibawa oleh mereka”

B. Apakah karyawan PT. Kaltim Methanol Industri mengalami stres kerja dalam melakukan penyesuaian budaya?

a. Jika anda memiliki kendala dengan adanya seorang pemimpin ekspatriat, kendala apa yang anda rasakan?

“Tidak ada kendala apapun yang saya rasakan, seperti tadi yang saya sudah katakan bahwa ekspatriat ada yang mulai tahun 2004 masuk di KMI ini, dan saya pun masuk KMI sebelum ekspatriat bekerja disini, dan ya terjadi perubahan yang signifikan setelah dipimpin oleh ekspatriat, dan pada awalnya ya susah untuk menyesuaikan bahasa dan budaya yang dibawa, tapi ya lama-lama sudah terbiasa dengan seperti itu”

b. Apakah kendala yang ada rasakan dapat membuat anda merasakan adanya stres kerja?

“Tidak, saya tidak merasakan adanya stres kerja, karena saya merasa senang bisa bekerja bersama ekspatriat, saya bisa belajar banyak dari mereka”

c. Selain faktor budaya organisasi, lingkungan kerja dan bahasa, apakah ada faktor lain yang menjadi penyebab anda merasakan stres dalam bekerja?

“Teman kerja, menurut saya teman kerja sangat mendukung untuk performa kerja, jika teman kerja nya tidak bisa diajak berkordinasi dengan baik dan kerjanya lamban itu yang membuat saya merasa stres karena pasti semuanya bakal menjadi lamban juga”

D. Bagaimana cara mengatasi stres kerja pada karyawan yang dipimpin oleh warga negara asing?

a. Apakah dampak yang anda rasakan dengan adanya stres kerja?

“Menjadi malas untuk melakukan pekerjaan, karena pikiran sudah kacau, dan efeknya biasanya menjadikan saya mudah sakit dan semua pekerjaan menjadi terhambat”

b. Bagaimana diri anda dalam mengatasi stres bekerja?

“Setiap karyawan memiliki jatah cuti sendiri, biasanya saya memanfaatkan cuti kerja itu untuk berlibur keluar kota bersama keluarga sekedar untuk menghilangkan penak, bagi yang memang ingin mengikuti program dari perusahaan, bisa mengikuti program namanya *Family Gathering*, kegiatan ini dirancang memang untuk mengatasi stres kerja karyawan, biasanya sih di kota-kota terdekat seperti contoh Samarinda, nanti hotel dan makan sudah dibayarin sama perusahaan, jadi enak gratis semua”

c. Apakah ada departemen dalam perusahaan yang menangani stres kerja yang di alami oleh karyawan?

“Untuk saat ini dalam menangani stres kerja masih dengan cara itu tadi, *Family Gathering*, dan biasanya yang memegang acara itu dari pembentukan panitia *Family Gathering* sendiri, untuk *Family Gathering* itu langsung perintah dari atasan, biasanya ekspatriat tidak ikut acara ini karena memang mereka sibuk”

D. Bagaimana cara ekspatriat memimpin dimata karyawan?

a. Menurut anda, bagaimana cara pemimpin ekspatriat memimpin PT. Kaltim Methanol Industri?

“Dengan kedisiplinan mereka, saya rasa cara mereka memimpin KMI ini sangat baik sekali”

b. Apakah pemimpin ekspatriat memperlakukan semua karyawan dengan sama tanpa memandang senioritas dan junioritas?

“Iya tentu, mereka tidak pernah memandang junioritas dan senioritas, tidak ada senior dan junior istilahnya, semuanya sama rata, tapi tidak lupa dengan posisi kita juga sebagai apa, intinya saling menghormati lah”

c. Apakah pemimpin ekspatriat bersikap individual? Dalam artian pemimpin ekspatriat mandiri dalam memimpin karyawan-karyawannya?

“Iya, mereka tidak individual, mereka selalu membuat sistem koordinasi yang baik, apa yang mereka kasih ke karyawan-karyawan sesuai dengan tugas karyawan, dan apa yang menjadi tanggung jawab ekspatriat mereka lakukan dengan baik”

d. Apakah pemimpin ekspatriat bersikap tegas dalam memimpin?

“untuk masalah kedisiplinan dan target bekerja mereka berlaku tegas terhadap semua karyawan”

e. Apakah ketika anda mempresentasikan hasil kerja kepada pemimpin ekspatriat, pemimpin ekspatriat selalu bertanya dengan jelas kepada anda?

“Iya selalu bertanya dengan sejelas-jelasnya jika ada yang mereka tidak mengerti, kadang bingung sendiri kalo sudah mereka bertanya seakar-akarnya”

f. Ketika bertindak dan memberikan solusi apakah pemimpin ekspatriat selalu berpikir secara jangka panjang?

“Mereka berpikir selalu jangka panjang, dengan mempertimbangkan dampak apa yang akan terjadi”

2.5 Informa 5

Jabatan : General Manajer Logistik

A. Bagaimana karyawan PT. Kaltim Methanol Industri menyesuaikan diri dengan adanya seorang ekspatriat yang menjadi pimpinan dalam perusahaan?

a. Apakah dalam perusahaan tempat anda bekerja memiliki pemimpin seorang ekspatriat?

“Di KMI ini, ada seorang ekspatriat, dan semuanya menduduki sebagai *top manajement*, ada yang menjabat sebagai direktur yaitu Yoshito Suzuki, dan di KMI ini, ekspatriatnya sudah ada yang lama sekali bekerja di KMI pada tahun 2004, ada juga yang baru yaitu Desember 2016 baru masuk ke KMI, mereka semua asal Jepang”

b. Apakah yang anda rasakan dengan adanya pemimpin seorang ekspatriat?

“Ya mereka semua membawa budaya disiplin asal negara mereka, dan menerapkannya pada karyawan-karyawan yang ada di KMI ini, jadi efeknya ya bagus, karyawan-karyawan di KMI bisa lebih bisa belajar disiplin dan menghargai waktu”

c. Apakah pemimpin ekspatriat masih membawa kebudayaan negara asalnya?

“Iya, mereka masih membawa kebudayaan asal mereka, tetap sebagian juga telah beradaptasi dengan kebudayaan yang berada di Indonesia, mereka mau belajar bahasa Indonesia dengan senang hati, kadang-kadang berkomunikasi dengan karyawan-karyawannya mereka menggunakan bahasa Indonesia”

d. Jika masih, dengan adanya budaya yang berbeda apa yang anda lakukan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang berbeda?

“Dengan mengikuti budaya mereka yang baik-baik nya saja, seperti kedisiplinan mereka dan sopan santunnya mereka dengan saling menghormati antar karyawan”

e. Apakah anda merasa kesulitan dalam melakukan adaptasi dengan budaya yang berbeda?

“Tidak sama sekali, saya telah beradaptasi lama dengan kebudayaan yang di bawa oleh ekspatriat, tapi ya kadang agak kesusahan dalam berkomunikasi karena bahasa inggris saya tidak terlalu lancar”

f. Apakah yang membuat anda kesulitan beradaptasi dengan pemimpin ekspatriat?

“tidak ada kesulitan, ya terkadang saja sih saya merasa kesulitan kalau sudah di desak disuruh menyelesaikan pekerjaan sesuai deadline, sedangkan pekerjaan yang lain masih banyak”

B. Apakah karyawan PT. Kaltim Methanol Industri mengalami stres kerja dalam melakukan penyesuaian budaya?

a. Jika anda memiliki kendala dengan adanya seorang pemimpin ekspatriat, kendala apa yang anda rasakan?

“Untuk kendala ya hampir tidak ada, hanya sedikit seperti bahasa Inggris yang digunakan oleh ekspatriat, karena saya tidak terlalu pandai berbahasa Inggris, tapi kadang mereka juga menggunakan bahasa Indonesia walaupun tidak lancar”

b. Apakah kendala yang anda rasakan dapat membuat anda merasakan adanya stres dalam bekerja?

“Tidak sama sekali, walau pun kesusahan berbahasa Inggris, saya masih bisa mengikuti sistem kerja dari ekspatriat, walaupun tidak ada yang saya mengerti, saya akan bertanya kepada teman yang lebih mengerti”

c. Selain faktor budaya organisasi, lingkungan kerja dan bahasa, apakah ada faktor lain yang menjadi penyebab anda merasakan stres dalam bekerja?

“Ada, kadang permasalahan di luar perusahaan sih, masalah keluarga kadang terbawa sampai ke kantor, dan itu menjadikan saya stres dalam bekerja dan akhirnya performa kerja jadi tidak maksimal”

C. Bagaimana cara mengatasi stres kerja pada karyawan yang dipimpin oleh warga negara asing?

a. Apakah dampak yang anda rasakan dengan adanya stres kerja?

“Dampaknya ya itu tadi, kalo udah stres ya ngerjain pekerjaan jadi nggak maksimal, jatuhnya ya ke penurunan performa kerja nantinya”

b. Bagaimana diri anda dalam mengatasi stres kerja?

“Mengatasinya ya kalo lagi di tempat kerja ya mendengarkan musik yang saya sukai, kalo di luar kantor ya paling jalan sama keluarga memanfaatkan waktu bersama keluarga lebih tepatnya”

c. Apakah ada departemen dalam perusahaan yang menangani stres kerja yang dialami oleh karyawan?

“Untuk saat ini yang saya tau belum ada, langsung di tangani oleh bentukan panitia *Family Gathering* untuk cara mengatasinya, yang saya tau seperti itu”

D. Bagaimana cara ekspatriat memimpin dimata karyawan?

a. Menurut anda bagaimana cara pemimpin ekspatriat memimpin PT. Kaltim Methanol Industri?

“Pemimpin ekspatriat mengikuti budaya yang ada di Indonesia, jadi mencampurkan antara dua budaya, budaya mereka dari Jepang yang dirasa baik di terapkan di KMI, dan budaya Indonesia juga tidak ditinggalkan juga”

b. Apakah pemimpin ekspatriat memperlakukan semua karyawan dengan sama tanpa memandang senioritas dan junioritas?

“Iya, mereka semua memperlakukan kami dengan sama, mereka memberikan contoh untuk saling menghargai baik atasan maupun bawahan”

c. Apakah pemimpin ekspatriat bersikap individual? Dalam artian pemimpin ekspatriat mandiri dalam memimpin karyawan-karyawannya?

“Tidak, mereka selalu membuat sistem koordinasi yang baik selama saya bekerja di KMI, tidak ada pekerjaan yang dikerjakan secara individual, semua sudah dibagi sesuai tugas masing-masing bagian”

d. Apakah pemimpin ekspatriat bersikap tegas dalam memimpin?

“Meraka sangat tegas dalam memimpin, jika ada karyawan yang melakukan kesalahan mereka akan langsung memberikan peringatan dan pasti langsung di bombing bagaimana cara yang benar”

e. Apakah ketika anda mempresentasikan hasil kerja kepada pemimpin ekspatriat, pemimpin ekspatriat selalu bertanya dengan jelas kepada anda?

“Iya tentu, mereka selalu bertanya dengan jelas”

f. Ketika bertindak dan memberikan solusi apakah pemimpin ekspatriat selalu berpikir secara jangka panjang?

“Pemimpin menerapkan sistem demokratis, jadi pada saat meeting mereka meminta pendapat dari masing-masing karyawan, dan setelah itu ekspatriat mengambil sebuah keputusan yang dirasa baik dengan mempertimbangkan baik dan buruk nya secara jangka panjang”

C. Analisis dan Interpretasi Data

Berdasarkan penyajian data dari hasil penelitian mengenai penyesuaian budaya pada konteks multinasional di PT. Kaltim Methanol Industri, peneliti menganalisis dan menginterpretasikan data sebagai berikut:

C.1. Wawancara dengan keyinforman

1.) Kesulitan yang dirasakan oleh ekspatriat dalam memimpin karyawan PT. Kaltim Methanol Industri.

Culture shock merupakan hal yang wajar terjadi pada seseorang yang tinggal dan berinteraksi dengan lingkungan yang memiliki perbedaan dengan budaya yang ada pada individu tersebut. Pengalaman ini dapat menjadi kesempatan yang baik bagi seseorang untuk mengembangkan pemahaman yang lebih baik tentang orang lain dan mengembangkan kreativitas pribadi. *Culture shock* ini bisa terjadi dalam waktu yang berbeda-beda.

Ada banyak penyebab culture shock yang telah diungkapkan para peneliti. Oberg (dalam Norton dan Shibusawa, 2001:10) mengungkapkan enam aspek umum *culture shock* dalam penelitiannya:

- a. Ketegangan yang muncul akibat upaya individu beradaptasi dengan lingkungan baru.

- b. Perasaan kehilangan relasi, status, profesi dan posesi.
- c. Merasa ditolak atau menolak keanggotaan budaya baru.
- d. Kebingungan terhadap peran, harapan akan peran, nilai, perasaan dan identitas diri.
- e. Terkejut, cemas, jijik, dan merasa marah karena perbedaan budaya.
- f. Merasa tidak berdaya karena tidak mampu beradaptasi dengan lingkungan yang baru.

Dalam hasil wawancara dengan ekspatriat diketahui bahwa, ekspatriat masih merasa bingung dengan perbedaan budaya yang ada pada PT. Kaltim Methanol Industri. Ekspatriat mengatakan bahwa perbedaan budaya yang signifikan terdapat pada sistem kerja karyawan yang lamban dalam melaksanakan tugas yang berbeda dengan sistem kerja orang Jepang yang disiplin, selanjutnya adalah bahasa yang digunakan karyawan sehari-hari menjadikan tekanan sendiri untuk ekspatriat, karena dengan menggunakan bahasa Indonesia, ekspatriat tidak akan mengerti apa yang sedang karyawan-karyawannya katakan sehingga tidak mengerti situasi yang sedang terjadi.

Language barrier atau hambatan perbedaan bahasa terjadi ketika penerima dan pengirim pesan dalam komunikasi memiliki budaya yang berbeda, proses komunikasi baik verbal maupun nonverbal dapat terganggu melalui kesalahpahaman antara kedua belah pihak yang saling berkomunikasi (Browaeys:298). Hal inilah yang menjadi hambatan budaya yang paling besar di dalam komunikasi lintas budaya. Rozkwitalska (2013) mengatakan bahwa perbedaan bahasa yang ada dalam MNC dapat memicu adanya konflik karena sering terjadi miskomunikasi antara karyawan asing dengan

ekspatriat. Berdasarkan hasil wawancara didapatkan hasil bahwa ekspatriat kesulitan dalam bahasa, karena tidak banyak karyawan yang bisa menggunakan bahasa Inggris, karyawan berdialog menggunakan bahasa Indonesia sehingga rentan terjadi miskomunikasi

2.) Cara ekspatriat menangani kesulitan yang dialami

Didapatkan melalui hasil wawancara bahwa ekspatriat mengatasi kesulitan dengan cara menyesuaikan budaya yang ada di Indonesia, memilah kebudayaan asal mana yang harus diterapkan di PT. Kaltim Methanol Industri dan yang tidak perlu diterapkan, serta mempelajari bahasa Indonesia agar dapat berkomunikasi dengan karyawan yang tidak mengerti bahasa Inggris. Lumbanraja (2008:73) mengungkapkan bahwa perbedaan budaya nasional mengakibatkan sering terjadinya kesalahan dalam mengartikan atau mempersepsikan sikap dan perilaku orang yang berasal dari budaya lain. Penyesuaian menjadi jalan keluar bagi pemimpin ekspatriat untuk mencari keseimbangan dengan para karyawan lokal.

3.) Hubungan kesulitan yang dialami dengan stres kerja

Zahra, Prasetya (2016) menjelaskan bahwa *Cultural barrier* akan mempengaruhi jalannya komunikasi lintas budaya di perusahaan multinasional. Perbedaan bahasa antara karyawan lokal dan pekerja ekspatriat menjadi penghalang yang sangat berpengaruh dalam berkomunikasi di dalam perusahaan. *Misunderstanding* dalam berkomunikasi baik verbal maupun non verbal tentunya menjadi hal yang sangat mempengaruhi jalannya aktivitas bisnis perusahaan. Sulitnya berkomunikasi, dimana pesan yang dimaksud tidak tersampaikan menimbulkan *misunderstanding* yang tentu

menjadi pemicu stres, baik bagi karyawan lokal maupun para ekspatriat. Hasil wawancara menunjukkan bahwa salah satu kesulitan yang dialami ekspatriat adalah mengenai bahasa yang digunakan, dengan perbedaan bahasa yang digunakan karyawan PT. Kaltim Methanol Industri, ekspatriat tidak mengerti perbincangan karyawan dan pada akhirnya akan menimbulkan miskomunikasi dan menjadi pemicu timbulnya stres kerja.

Lazarus dan Folkman (dalam Taylor, 1991:194-195) menyatakan bahwa individu akan menghadapi dua proses yaitu :

- a. *Primary Appraisal*: tahap ini terjadi ketika individu menghadapi lingkungan yang berubah atau baru. Pada tahap ini, suatu kejadian akan dipersepsikan secara positif ataupun negatif. Kejadian yang dipandang negatif, akan dipersepsikan memunculkan kerugian, ancaman atau tantangan.
- b. *Secondary Appraisal*: Pengukuran seseorang terhadap kemampuannya melakukan *coping* dan apakah sumber yang dimilikinya dapat mencukupi untuk menghadapi ancaman, kerugian dan tantangan yang muncul atas suatu kejadian.

Hasil wawancara yang telah didapatkan peneliti bahwa ekspatriat pernah mengalami stres kerja, ekspatriat termasuk dalam kondisi *Primary Appraisal*, ekspatriat menghadapi lingkungan yang baru dan berbeda dengan budaya asal mereka, yang menjadikan mereka harus melakukan penyesuaian dengan budaya baru. Ekspatriat yang terbiasa memakan masakan Jepang harus terbiasa dengan cita rasa masakan Indonesia, karena di Bontang tidak terdapat restoran Jepang, dan juga ekspatriat harus

terbiasa hidup dengan sistem kerja karyawan yang lamban dan masih harus diperbaiki.

Oberg (dalam Ward, 2001:80) mengungkapkan adanya empat tahap reaksi emosional berkait dengan *culture shock*:

- a. Tahap ‘bulan madu’ (*honeymoon*): ketika pertama kali datang dan masuk ke dalam budaya baru, perbedaan akan terasa menyenangkan dan mungkin individu akan merasa tertantang, terstimulasi dan tertantang.
- b. Tahap ‘distres’ (*crisis*) : segera setelah tahap pertama, perbedaan mempengaruhi dan individu merasa bingung, merasa terisolasi dan tidak dapat menyesuaikan seiring dengan perbedaan yang makin terasa serta dukungan sosial (keluarga dan teman) tidak tersedia dengan mudah.
- c. Tahap ‘re-integrasi’ (*recovery*) : pada tahap ini individu mulai memiliki resolusi atas krisis dan belajar budaya yang baru.
- d. Tahap ‘autonomi’ (*adjustment*) : pada tahap ini perbedaan dan persamaan telah diterima, individu mulai merasa nyaman, percaya diri, lebih familiar dengan situasi baru dan dapat mengatasi situasi baru tersebut berdasarkan pengalaman yang lebih berkembang.

Ekspatriat yang baru bekerja pada bulan februari 2017 mengalami fase pertama (*honeymoon*) yaitu selama tiga minggu, ekspatriat menjelaskan bahwa masih senang dengan adanya budaya yang berbeda, dan setelah melewati fase pertama, ekspatriat mengalami fase kedua (*distres*) selama lima bulan, dan pada saat ini sedang belajar untuk mempelajari kebudayaan yang ada. Menurut narasumber ekspatriat yang lama bekerja di PT. Kaltim Methanol industri untuk fase ketiga (*recovery*) ekspatriat

membutuhkan waktu setahun untuk belajar menyesuaikan diri dengan budaya yang ada, pada tahap ini ekspatriat sudah mulai bisa memiliki kemampuan berbahasa Indonesia, dan setelah melalui fase ketiga ekspatriat sudah mulai merasa nyaman dengan perbedaan budaya sampai saat ini, jadi memerlukan waktu kurang lebih dua tahun untuk benar-benar bisa nyaman dengan budaya yang berbeda. Menurut Oberg (dalam Mulyana, 2005), dalam proses penyesuaian individu terhadap lingkungan baru, pada fase pertama berlangsung di minggu pertama dimana individu merasa senang melihat hal-hal yang baru. Fase kedua mungkin berlangsung dari beberapa hari atau beberapa minggu hingga enam bulan. Sedangkan fase ketiga dan keempat kemungkinan dialami individu adalah bergantung keadaan. Bila individu menetap di lingkungan baru untuk waktu yang lama maka individu akan mengalami tahap yang ketiga yaitu fase *recovery*, dalam hal ini individu tersebut berhasil memperoleh pengetahuan bahasa dan mulai mengurus dirinya sendiri. Sedangkan tahap *adjustment*, individu tidak hanya akan menerima makanan, minuman, kebiasaan-kebiasaan, dan tradisi-tradisi pribumi tetapi juga individu mulai menikmati hal-hal tersebut. Menurut hasil wawancara yang telah didapatkan, diketahui bahwa ekspatriat telah bekerja selama dua bulan dan sudah mengalami stres kerja. Ekspatriat merasakan kangen dengan masakan Jepang dan harus membiasakan dengan cita rasa masakan Indonesia yang berbeda dengan Jepang, sistem kerja karyawan yang dirasakan lamban mengganggu pekerjaan ekspatriat sehingga pekerjaan ekspatriat menjadi terhambat dan mengakibatkan stres kerja. Berdasarkan empat tahapan Oberg (dalam Ward, 2001:80) kondisi ekspatriat masuk kedalam tahapan 'distres'.

4.) Yang akan terjadi ketika adanya stres kerja

Sasono (2004), Stres muncul dalam sejumlah cara yang dikelompokkan dalam tiga kategori umum :

a.) Gejala fisiologis

Stres dapat menciptakan perubahan dalam metabolisme, meningkatkan laju detak jantung dan pernafasan, meningkatkan tekanan darah, menimbulkan sakit kepala dan menyebabkan tekanan jantung.

b.) Gejala psikologi

Stres dapat menyebabkan ketidakpuasan. Stres yang berkaitan dengan pekerjaan dapat menimbulkan ketidakpuasan yang berkaitan dengan pekerjaan. Memang itulah efek psikologis yang paling sederhana dan paling jelas dari stres itu. Tetapi stres muncul dalam keadaan psikologis lain misalnya ketegangan, kecemasan, mudah marah, kebosanan dan suka menunda-nunda. Terbukti bahwa bila orang ditempatkan dalam pekerjaan yang mempunyai tuntutan ganda dan berkonflik atau dimana kurang adanya kejelasan mengenai tugas, wewenang dan tanggung jawab pemikul pekerjaan, stres dan ketidakpuasan akan meningkat.

c.) Gejala perilaku

Gejala stres yang dikaitkan dengan perilaku mencakup perubahan dalam produktivitas, absensi, tingkat keluarnya karyawan juga perubahan dalam kebiasaan makan, meningkatnya merokok dan konsumsi alkohol, bicara cepat, gelisah dan gangguan tidur. Stres pada tingkat rendah sampai sedang merangsang tumbuh dan meningkatkan kemampuan untuk bereaksi. Pada saat itulah individu sering melakukan tugasnya dengan lebih baik, lebih intensif atau lebih

cepat. Tetapi terlalu banyak stres menempatkan tuntutan yang tidak dapat dicapai atau kendala pada seseorang yang mengakibatkan kinerja menjadi lebih rendah.

Didapatkan dari hasil wawancara bahwa ekspatriat sering kali merasa kurang maksimal dalam bekerja dan badan tidak bergairah ketika terjadi stres kerja, yang berakibat pekerjaan tertunda dan hasil pekerjaan menjadi tidak maksimal. Menurut tiga kategori umum gejala stres Sasono (2004), ekspatriat masuk ke dalam gejala psikologi karena kurang maksimal dalam bekerja, dan gejala fisiologi yang ditunjukkan dengan badan ekspatriat yang tidak bergairah.

5.) Cara Ekspatriat Mengatasi Stres Kerja

Menurut Sasono (2004) dalam artikel ilmiahnya menjelaskan ada dua pendekatan yang bisa dipakai dalam mengelola stres yaitu pendekatan individu dan pendekatan organisasional. Pendekatan Individual, seorang karyawan dapat memikul tanggung jawab pribadi untuk mengurangi tingkat stresnya. Strategi individu yang telah terbukti efektif mencakup pelaksanaan teknik-teknik manajemen waktu, meningkatkan latihan fisik, pelatihan relaksasi dan perluasan jaringan dukungan sosial. Banyak orang mengelola waktunya secara buruk. Hal-hal yang harus mereka selesaikan dalam hari atau pekan tertentu seharusnya selesai jika mereka mengelola waktu dengan baik. Jadi suatu pemahaman dan pemanfaatan dari prinsip-prinsip dasar pengelolaan waktu dapat membantu individu untuk mengatasi dengan lebih baik ketegangan yang diciptakan oleh tuntutan pekerjaan. Beberapa prinsip pengelolaan waktu yang lebih dikenal adalah membuat daftar harian dari kegiatan yang akan diselesaikan, memprioritaskan kegiatan menurut kepentingan dan urgensinya, menjadwalkan kegiatan menurut peringkat prioritas. Latihan fisik non kompetitif

seperti aerobik, berjalan, jogging, berenang dan bersepeda telah lama direkomendasikan oleh para dokter sebagai suatu cara untuk menangani tingkat stres yang berlebihan.

Pendekatan Organisasional. Beberapa faktor yang menyebabkan stres – terutama tuntutan tugas dan peran, dan struktur organisasi – dikendalikan oleh manajemen. Dengan demikian faktor-faktor ini dapat dimodifikasi atau diubah. Strategi yang mungkin diinginkan oleh manajemen untuk dipertimbangkan antara lain : perbaikan seleksi personil dan penempatan kerja, penggunaan penempatan tujuan yang realistis, perancangan ulang pekerjaan, peningkatan keterlibatan karyawan, perbaikan komunikasi organisasi, dan pelaksanaan program kesejahteraan perusahaan. Menurut hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti, bahwa ekspatriat mengatasi stres dengan cara berlibur bersama keluarga, memakan makanan Jepang serta melakukan aktifitas seperti contohnya olahraga. Menurut Sasono (2004) cara mengatasi stres kerja ekspatriat termasuk kedalam pendekatan individual.

6.) Peran PT. Kaltim Methanol Industri untuk mempersiapkan ekspatriat dalam memimpin PT. Kaltim Methanol Industri Indonesia.

Keberadaan calon tenaga asing dalam hal ini Ekspatriat, haruslah dikelola dengan baik oleh perusahaan-perusahaan besar yang memiliki jaringan internasional jika perusahaan ini menginginkan para pekerjanya sukses dalam penugasan luar negerinya. Perusahaan-perusahaan tersebut haruslah menyadari bahwa karyawan yang berkinerja tinggi di negaranya sendiri dapat dengan mudah menjadi karyawan yang berkinerja rendah di negara lain (Schuler,1994). Untuk mengantisipasi

kemungkinan itu maka perusahaan harus memiliki rencana dan pilihan strategi apa yang tepat digunakan untuk tujuan perusahaan dan untuk membekali para pekerjanya dalam menjalankan pekerjaannya di negara lain dimana situasi dan kondisinya berbeda dengan induk perusahaan atau asal perusahaan (*home country*). Strategi dalam penerapan MSDM Internasional dilakukan melalui berbagai kegiatan, yaitu :

1. Perencanaan

Menurut Schuler (1994), dalam perencanaan Internasional diperlukan sebuah analisis pasar tenaga kerja eksternal, baik yang bersifat lokal atau domestic maupun internasional. Analisis ini diperlukan untuk mengetahui kebutuhan atau dalam rangka penyediaan tenaga kerja yang dihubungkan dengan ketrampilan dan keahlian yang dipersyaratkan dalam bisnis internasional. Dalam rangka perencanaan ini perlu mempertimbangkan beberapa aspek yang meliputi :

- a. Penetapan serta identifikasi potensi atau kriteria yang harus dipenuhi pada setiap level manajemen.
- b. Melakukan proses identifikasi terhadap faktor-faktor penting dalam bisnis internasional.
- c. Perumusan langkah-langkah yang harus dilakukan dalam rangka penguatan komitmen bagi pengembangan karir internasional.
- d. Mengaitkan perencanaan SDM dengan penguatan ketrampilan yang dibutuhkan oleh para pelaksana dengan menggunakan perencanaan strategi bisnis.
- e. Perluasan kesempatan bagi pengembangan diri pekerja

- f. Pembagian unit-unit dalam bisnis yang diselenggarakan dengan memfokuskan pada usaha pencapaian tujuan bisnis internasional.

2. Rekrutmen dan seleksi

Proses rekrutmen dan seleksi calon ekspatriat dilakukan secara lebih ketat dan lebih selektif. Calon pekerja yang dibutuhkan adalah yang benar-benar siap menghadapi tantangan karena adanya lintas budaya, memiliki kompetensi tinggi di bidangnya dan berpengalaman, memiliki wawasan luas tentang perusahaan-perusahaan besar sejenis di negara lain, lebih disukai dari kelompok-kelompok eksekutif. Model-model yang dapat diterapkan dalam rekrutmen dan seleksi oleh perusahaan-perusahaan yang beroperasi dalam skala internasional menurut Pearson (1998) antara lain :

- a. Dipilih dari kelompok eksekutif nasional yang berada di perusahaan induk (*home country*), untuk ditempatkan di perusahaan cabang (*host country*) di negara lain.
- b. Merekrut para eksekutif dari negara tempat tenaga kerja dalam negeri atau lokal.
- c. Berusaha mengadopsi para eksekutif yang memiliki perspektif internasional tanpa membatasi kewarganegaraan.

Dari hasil survey tentang seleksi ekspatriat, Foster (1998) melaporkan bahwa sebanyak 1.700 organisasi mewakili 20 juta karyawan serta 165.000 profesional SDM menggunakan kebijakan-kebijakan seleksi penugasan internasional antara lain sebagai berikut : menggunakan kunjungan pra-penugasan sebanyak 50%, adanya pelatihan bahasa sebanyak 37%, evaluasi kesiapan keluarga sebanyak 16%, evaluasi pemahaman tentang budaya sebanyak 10%.

3. Pengaturan atau pengelolaan staf

Dalam rangka pengaturan atau pengelolaan staf harus memperhatikan berbagai asumsi sebagai berikut: pada jabatan yang sama, namun pada tempat yang berbeda maka akan memerlukan keahlian yang berbeda pula, pengaruh budaya dan lingkungan fisik setempat harus diperhitungkan dengan seksama dan harus dihindari estimasi-estimasi yang keliru. Selain daripada itu menurut Hollinshead (1995) dalam pengaturan atau pengelolaan staf harus menggunakan berbagai kriteria Internasional, antara lain :

- a. Calon karyawan harus memiliki kepribadian yang sabar, tekun, penuh inisiatif dan fleksibel dalam menerima atau bereksperimen terhadap hal yang baru dalam pekerjaan.
- b. Calon karyawan harus memiliki ketrampilan teknis yang tinggi dan sesuai dengan kemajuan teknologi. Selain ketrampilan teknis, calon karyawan juga harus memiliki ketrampilan dalam berkomunikasi yang mencakup penguasaan bahasa.
- c. Calon karyawan harus memiliki sikap toleransi yang tinggi atas perbedaan ras, kepercayaan atau agama, warna kulit, nilai-nilai, kebiasaan, serta adat istiadat dan tradisi.
- d. Calon karyawan harus memiliki motivasi yang tinggi serta mempertahankannya.
- e. Calon karyawan harus memiliki perilaku yang baik dalam keanggotaan sebuah komunitas yang lebih besar.

4. Pemberian orientasi atau pembekalan

Kegiatan ini dilakukan untuk membekali para calon karyawan yang akan berangkat ke negara lain tempat dia ditugaskan. Disamping pembekalan dalam bidang tugasnya, pembekalan juga diberikan dengan tujuan beradaptasi dengan cara mempelajari pola kehidupan dan budaya negara yang akan dituju. Pemahaman kebudayaan disini dimaksudkan sebagai karakteristik dalam berperilaku atau cara mengerjakan sesuatu yang telah dibentuk oleh lingkungan sekitarnya dalam tenggang waktu yang cukup lama. Dalam hal ini perusahaan harus membantu para pekerjanya yang akan ditempatkan di Negara lain agar menjadi bagian dari kebudayaan dunia dan memiliki identitas sebagai ekspatriat. Usaha menjadi bagian dari kebudayaan negara lain bukan dimaksudkan sebagai usaha agar betah tinggal di negara lain saja, melainkan juga sebagai usaha meningkatkan kemampuan dalam memahami orang asing melalui sikap dan perilakunya, termasuk di dalamnya penekanan terhadap penguasaan bahasa.

5. Pelatihan dan pengembangan SDM

Pelatihan didefinisikan sebagai suatu usaha yang terencana dengan memberikan fasilitas pembelajaran pekerjaan yang terkait dengan pengetahuan, ketrampilan dan perilaku para pekerja/karyawan. Sedangkan pengembangan berkenaan dengan cara mendapatkan ketrampilan dan pola perilaku yang dapat memperbaiki serta meningkatkan kemampuannya agar dapat mengatasi tantangan dari pekerjaan yang dihadapi saat ini atau pekerjaan dimasa yang akan datang.

Pada umumnya perubahan strategi perusahaan sering memerlukan perubahan dalam pola perilaku, jenis, tingkatan dan bauran ketrampilan melalui rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan para pekerja/karyawan, sehingga perusahaan mampu menjabarkan strategi apa yang tepat diterapkan untuk perubahan.

Pada prakteknya, program pendidikan dan pelatihan merupakan cakupan yang luas, dimulai dari hubungan personal, pemahaman kebudayaan lokal atau setempat, pemahaman nilai-nilai dan perilaku konsumen sampai dengan operasional perusahaan global, transfer budaya perusahaan, nilai-nilai dalam budaya yang majemuk, sistem bisnis, strategi internasional, teknik sosialisasi dan lain-lainnya.

Dalam proses pelatihan dan pengembangan ekspatriat sering juga dilakukan uji coba untuk memahami budaya negara lain dengan cara mengirimnya ke negara lain selama waktu tertentu (pra-penugasan) untuk belajar beradaptasi dengan lingkungan baru.

6. Pemberian kompensasi dan imbalan

Praktek pemberian kompensasi dan imbalan pada para ekspatriat memiliki peran penting dalam menjabarkan suatu strategi. Pemberian kompensasi ini bertujuan untuk menarik dan mempertahankan pekerja yang berkualitas dalam bisnis antar negara, memudahkan perpindahan antar cabang di negara yang berbeda, pemeliharaan hubungan yang konsisten serta menjaga agar kompensasi yang diberikan bersifat rasional dan mendukung usaha untuk unggul dalam persaingan minimal dengan pesaing terdekatnya. Dalam rangka pencapaian tujuan tersebut, ada dua prinsip dalam penetapan sistem kompensasi atau pengupahan perusahaan internasional, yaitu :

- a. Konsep pengupahan sesuai dengan perusahaan pusat/asal perusahaan (*home country*).
- b. Konsep pengupahan dengan pendekatan moduler.

Yang dimaksud pengupahan dengan pendekatan moduler adalah paket kompensasi yang dipisahkan dari peraturan di negara asal atau disesuaikan dengan peraturan di negara tempat perusahaan tersebut beroperasi (*host country*).

Dalam hasil wawancara yang diperoleh, ekspatriat merasa bahwa PT. Kaltim Methanol Industri memberikan pelayanan yang begitu baik pada masa transisi ekspatriat. PT. Kaltim Methanol Industri memberikan kesempatan pada ekspatriat untuk mengetahui tentang pekerjaan yang akan dilakukan, bahasa, budaya yang ada di negara tempat nanti bekerja, bahasa dan PT. Kaltim Methanol Industri memberikan ekspatriat untuk melihat-lihat terlebih dahulu apa yang harus diperbaiki.

7. Masihkan ekspatriat membawa budaya asal

Dari hasil penelitian diketahui bahwa ekspatriat yang berposisi sebagai *Vice President Director*, masih membawa kebudayaan asalnya, yang ditunjukkan dengan cara ekspatriat memimpin yang masih dipengaruhi oleh budaya 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 tercermin dalam norma sosial tentang cara orang saling berhubungan. Nilai budaya yang dimaksudkan adalah, ekspatriat menerapkan budaya disiplin waktu kepada karyawan-karyawan PT. Kaltim Methanol Industri, ekspatriat menginginkan karyawan agar menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

Kusherdiana (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. Hal ini terlihat pada saat melakukan wawancara Mr. Yoshimura terlihat berhati-hati dalam memulai pembicaraan. Mr. Yoshimura sering

kali berdiam diri sebelum menjawab pertanyaan yang diajukan oleh peneliti. Kusherdyana (2011:105) menjelaskan bahwa orang Jepang akan diam atau berhenti sejenak ketika sedang melakukan percakapan.

Pada dasarnya nilai budaya nasional yang dimiliki para ekspatriat turut mempengaruhi gaya kepemimpinan lintas budaya yang diterapkan. 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.

8.)Cara pemimpin ekspatriat memimpin karyawan-karyawannya yang memiliki budaya yang berbeda.

Sigit Setyono dalam artikel ilmiah menyimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif adalah pemimpin yang lebih menekankan pada kerja kelompok sampai ditingkat bawah, yaitu pemimpin menunjukkan keterbukaan dan memberikan kepercayaan yang tinggi pada bawahan. Sehingga dalam proses pengambilan keputusan dan penentuan target pemimpin selalu melibatkan bawahan. Dalam sistem ini pola komunikasi yang dilakukan oleh seorang pemimpin adalah komunikasi dua arah dengan memberikan kebebasan kepada bawahan untuk menyampaikan seluruh ide ataupun permasalahan yang berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan. Dari hasil wawancara diketahui bahwa *Vice President Director* dalam pengambilan keputusan melibatkan karyawan-karyawan lain untuk berdiskusi, tetapi tetap bahwa keputusan ada ditangan *Vice President Director*.

Menurut hasil wawancara dengan *Vice President Director* diketahui bahwa ekspatriat Jepang memiliki sifat tegas dan memiliki pemikiran jangka panjang dalam berpikir. Dalam skor dimensi budaya Hofstede yang dikemukakan oleh Noe Et Al (2011:273) diketahui bahwa Jepang dalam maskulinitas atau ketegasan dan pemikiran jangka panjang memperoleh nilai yang lebih tinggi dari Indonesia, senilai 92%.

C.2.Wawancara dengan karyawan lokal

1. Cara karyawan pada PT. Kaltim Methanol Industri untuk menyesuaikan diri dengan pemimpin ekspatriat.

- a.) Apakah dalam perusahaan tempat anda bekerja memiliki seorang ekspatriat?

No.	Level Jabatan	Jumlah
1.	Profesional	32.285
2.	<i>Advisor/Consultant</i>	13.131
3.	Manager	11.707
4.	Direksi	6.448
5.	Supervisor	4.311
6.	Teknisi	3.750
7.	Komisaris	795
	Total	72.427

Sumber : Dit. PPTKA- Ditjen Binapenta, 2013

Dalam tabel survey yang dikeluarkan Ditjen Binapenta mengenai jumlah ekspatriat yang ada di Indonesia, diketahui bahwa ekspatriat yang berada di Indonesia

berjumlah sebanyak 72.427, dan paling banyak menduduki sebagai profesional yang berjumlah sebanyak 32.285. Dalam hasil wawancara yang telah dilakukan peneliti, dapat disimpulkan bahwa PT. Kaltim Methanol Industri memiliki seorang ekspatriat yang berasal dari Jepang, ada yang bekerja sejak tahun 2004 dan ada yang baru bekerja pada Desember 2015, mereka menjabat sebagai *top manajement* atau profesional, salah satunya adalah Mr. Yoshito Suzuki yang menjabat sebagai Direktur Utama. Ekspatriat Jepang ada yang di tempatkan pada PT. Kaltim Methanol Industri yang berada di Bontang untuk memantau jalannya aktifitas perusahaan yang ada di Bontang sebagai *plant* utama untuk membuat Methanol, dan ada juga yang di tempatkan di kantor PT. Kaltim Methanol Industri yang berada di Jakarta, untuk memantau jalannya proses pemasaran produksi yang ada di Jakarta.

b.) Apakah yang anda rasakan dengan adanya pemimpin seorang ekspatriat?

Diperoleh dari hasil wawancara antara peneliti dan key informa, dapat diketahui bahwa dampak adanya seorang ekspatriat di perusahaan asing yang ada di Indonesia adalah, karyawan-karyawan lokal bisa belajar dari pengalaman ekspatriat dan budaya yang di bawa oleh mereka. Pada perusahaan PT. Kaltim Methanol Industri, seluruh ekspatriat menerapkan budaya disiplin kerja yang diperoleh dari negara asalnya yaitu Jepang. Seluruh karyawan-karyawan dituntut untuk bisa bekerja secara disiplin dengan menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang telah di tentukan untuk jam masuk kerja pun karyawan-karyawan dituntut untuk bisa masuk tepat waktu, jika terlambat kerja akan mendapatkan teguran. Ekspatriat Jepang juga mengajarkan

karyawan-karyawan agar bisa saling patuh dan saling menghormati sesama rekan kerja, baik atasan maupun bawahan.

Jepang misalnya, seperti tulisan dalam Kompas 14 Januari 2013, memiliki etos kerja, semangat juang dan disiplin tinggi yang kesemuanya sudah menjadi nilai-nilai untuk menjadi pedoman dan diterapkan dalam perilaku keseharian masyarakatnya. Beberapa nilai yang diterapkan yaitu *bushido*, *kai zen*, *keisan* dan kedisiplinan ala samurai. *Bushido* diartikan sebagai semangat kerja keras. Jepang dikenal sebagai bangsa yang mau terus menerus belajar dan mengembangkan diri. Perusahaan-perusahaan di Jepang tidak cepat puas diri. Mereka selalu melakukan inovasi-inovasi. *Kai zen* adalah komitmen. Dalam dunia usaha, semua pekerjaan dilakukan secara efektif dan efisien. Masuk dan pulang kerja tepat waktu. Tak hanya dalam dunia usaha, di lingkungan sekolahpun, siswa masuk dan pulang tepat waktu, jarang dijumpai mereka yang terlambat. *Keisan* diartikan sebagai kesungguhan dengan minat yang tinggi. Jepang sangat ambisius untuk melakukan perubahan-perubahan ke arah yang lebih baik. Kemudian kedisiplinan ala samurai, yaitu berani bertanggung jawab bila melakukan kesalahan atau kekalahan. Sikap inilah yang membuat bangsa Jepang memiliki dan menjaga harga diri. (Dikutip Noviantoro 2014)

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. Sesuai dengan yang telah dikemukakan oleh *Noe et al* (2011:275) pemimpin ekspatriat pada perusahaan PT.

Kaltim Methanol Industri membawa karakteristik budaya asalnya yaitu disiplin yang akan mempengaruhi cara pemimpin ekspatriat memimpin karyawan-karyawan pada PT. Kaltim Methanol Industri, serta bisa mempengaruhi karyawan-karyawan agar bisa meningkatkan performa kerja dengan budaya yang dibawa oleh ekspatriat.

c.) Apakah pemimpin ekspatriat masih membawa kebudayaan negara asalnya?

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, rasa 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.

Kusherdiana (2011: 70) menambahkan dua hal yang menghambat dua hal yang menghambat budaya yaitu stereotipe dan rasisme. Penjelasan sebagai berikut :

a. *Stereotype*

Stereotype 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 konseptual yang terlalu sederhana, kaku dan tidak akurat. Stereotipe dapat berdampak positif dan 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 bias jadi penilaian yang salah.

b. Rasisme

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

Menurut hasil wawancara yang telah dilakukan peneliti, didapatkan hasil bahwa pemimpin ekspatriat masih membawa kebudayaan dari negara Jepang. Kedisiplinan dan sopan santun menjadi salah satu kebudayaan yang masih di bawa pemimpin

ekspatriat dan diterapkan kepada karyawan KMI. Dengan membawa kebudayaan asalnya pemimpin ekspatriat masih mau untuk belajar berkomunikasi dengan bahasa Indonesia dengan karyawannya. Menurut teori Northouse (2013: 364) tentang hambatan budaya, sikap dari pemimpin ekspatriat masuk kedalam Etnosentrisme. Pemimpin ekspatriat masih membawa kebudayaan mereka dan menerapkan hal positif dari budaya yang mereka miliki.

- a. Jika masih, dengan adanya budaya yang berbeda apa yang anda lakukan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang berbeda?

Lumbanraja (2008:73) mengungkapkan bahwa perbedaan budaya nasional mengakibatkan sering terjadinya kesalahan dalam mengartikan atau mempersepsikan sikap dan perilaku orang yang berasal dari budaya lain. Penyesuaian menjadi jalan keluar bagi pemimpin ekspatriat untuk mencari keseimbangan dengan para karyawan lokal.

Dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti, didapatkan hasil bahwa dua dari lima karyawan memilih melakukan penyesuaian budaya dengan budaya yang telah di bawa oleh ekspatriat. Tiga lainnya memilih untuk mengambil bagian terbaik dari kebudayaan yang dibawa oleh ekspatriat. Seperti contoh disiplin agar karyawan bisa terpacu untuk bisa menyelesaikan pekerjaan dengan disiplin serta tepat waktu, dan sopan santun dengan saling menghormati antar karyawan.

- b. Apakah anda merasakan kesulitan dalam melakukan adaptasi dengan budaya yang berbeda?

Menurut hasil wawancara didapatkan hasil bahwa seluruh karyawan KMI tidak merasa kesulitan dalam melakukan adaptasi, lamanya sebagian ekspatriat yang ada pada PT. Kaltim Methanol Industri menjadikan karyawan sudah terbiasa dengan kebudayaan yang dibawa oleh ekspatriat khususnya karyawan lama. Beberapa karyawan mengaku sempat kesulitan beradaptasi dengan kebudayaan yang dibawa oleh ekspatriat pada awal-awal masuknya ekspatriat di PT. Kaltim Methanol Industri, bahasa dan tuntutan kerja yang harus sesuai target menjadi kendala karyawan KMI dalam melakukan adaptasi.

Kusherdiana (2011:74) mendefinisikan gegar budaya sebagai perasaan heran atau terkejut ketika individu dihadapkan pada sesuatu yang asing atau tidak dikenal sebelumnya. Craig dalam Kusherdiana (2011: 74) mengungkapkan bahwa gegar budaya terjadi ketika individu yang mengunjungi suatu budaya asing kemudian mengalami “kehilangan keseimbangan”, atau kehilangan tanda- tanda dan simbol-simbol yang sudah lazim digunakan dalam hubungan sosial, karena adanya perbedaan budaya. Pengertian gegar budaya menurut Kusherdiana sesuai dengan hasil yang didapatkan, bahwa karyawan PT. Kaltim Methanol Industri pada awal kedatangan ekspatriat dan membawa kebudayaan negara asal, karyawan PT. Kaltim Kaltim Methanol Industri merasakan kesulitan untuk mengikuti kebudayaan ekspatriat.

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

Intensitas dan durasi gegar budaya yang diungkapkan oleh Kusherdyana (2011:75) sesuai dengan hasil wawancara, lamanya ekspatriat tinggal di negara asing dan kemampuan interpersonal dan berbahasa asing menjadi pengaruh intensitas dan durasi gegar budaya yang di alami karyawan KMI. Ekspatriat telah lama tinggal di Indonesia dan bekerja di PT. Kaltim Methanol Industri sehingga karyawan sudah terbiasa dengan kebudayaan yang dibawa oleh ekspatriat sehingga karyawan tidak merasa kesulitan dalam beradaptasi, sebagaimana ekspatriat bisa berbahasa Indonesia, sehingga karyawan KMI tidak merasa kesulitan dalam melakukan adaptasi khususnya dalam hal bahasa.

1. Penyesuaian Budaya dan Stres Kerja

- a.) Jika anda memiliki kendala dengan adanya seorang pemimpin ekspatriat, kendala apa yang anda rasakan sehingga menyebabkan stres dalam bekerja?

Gaol, Jimmy (2015) menjelaskan mengenai stres kerja sebagai suatu istilah *paying* yang merangkumi tekanan, beban, konflik, keletihan, panik, perasaan gemuruh, kemurungan dan hilang daya.

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan peneliti didapatkan hasil bahwa sebagian besar karyawan KMI tidak merasakan kendala yang menyebabkan stres dalam bekerja karena sudah terbiasa dengan kebudayaan yang dibawa oleh ekspatriat, karyawan senang karena bisa belajar banyak dari kebudayaan yang diterapkan oleh ekspatriat. Sebagian karyawan juga mengatakan bahwa tuntutan kerja dan bahasa menjadi salah satu hal yang membuat karyawan merasakan adanya stres dalam bekerja. Jika dikaitkan dengan pengertian stres menurut *Gaol, Jimmy* (2015) maka sesuai dengan hasil wawancara yang didapatkan oleh peneliti bahwa apa yang dirasakan sebagian karyawan KMI adalah stres kerja karena sebagian karyawan KMI memiliki tekanan dan beban yaitu tuntutan pekerjaan yang harus sesuai dengan target serta bahasa komunikasi yang digunakan oleh ekspatriat.

b.) Selain faktor budaya organisasi, lingkungan kerja dan bahasa, apakah ada faktor lain yang menjadi penyebab anda merasakan stres dalam bekerja?

Menurut *Handoko* (2011:201), ada dua kategori penyebab stres, yaitu :

a.) Stress on the job

Adalah suatu kondisi dimana pegawai mengalami suatu tekanan dalam melaksanakan pekerjaannya, penyebab stress on the job, adalah :

1. Beban kerja yang berlebihan
2. Tekanan atau desakan waktu
3. Kualitas supervisi yang jelek

4. Iklim politis yang tidak aman
5. Wewenang yang tidak mencukup untuk melaksanakan tanggung jawab
6. Perbedaan antara nilai-nilai perusahaan dengan pegawai
7. Konflik antara pribadi dan antar kelompok
8. Umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai
9. Kemenduan peran
10. Berbagai bentuk perubahan
11. Frustrasi

b.) Stress of the job

Adalah suatu kondisi dimana pegawai mengalami suatu tekanan dari luar pekerjaannya. Penyebabnya adalah :

1. Kekhawatiran financial
2. Masalah-masalah fisik
3. Masalah-masalah perkawinan
4. Perubahan-perubahan yang terjadi di tempat tinggal
5. Masalah-masalah pribadi lainnya misalnya, kematian sanak saudara

Penyebab stres di tempat kerja dibagi menjadi 4 kategori, menurut Gibson, et al., (1996:344) yaitu :

a. Stressor lingkungan fisik

Penyebab-penyebab stres yang bersifat lingkungan fisik sering disebut stressor kerah biru (*blue-collar stressors*) karena mereka lebih merupakan masalah di dalam pekerjaan-pekerjaan kasar, misalnya saja mengenai masalah pencahayaan, suhu, udara, dan lain-lain.

b. Stressor individual

Penyebab-penyebab stres pada tingkat individual diantaranya mengenai masalah konflik peran, peran ganda, beban kerja berlebihan, tanggung jawab dan kondisi kerja.

c. Stressor kelompok

Koefisien setiap organisasi dipengaruhi oleh sifat hubungan diantara kelompok-kelompok, karakteristik kelompok dapat menjadi stressor kuat bagi beberapa individu. Penyebab stress pada tingkat kelompok, diantaranya mengenai hubungan yang buruk antara bawahan dengan atasan dan antara teman sekerja.

d. Stressor organisasional

Penyebab-penyebab stres pada tingkat organisasional diantaranya masalah desain struktur kerja yang jelek, kondisi politik yang buruk dan sebagainya.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa empat dari lima key informan menunjukkan bahwa penyebab stres kerja ada pada on the job. Karyawan merasa kesulitan dalam hal bahasa, banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan tepat waktu secara bersamaan dapat menjadi tekanan sendiri untuk karyawan, merasa tidak dihargai karena tuntutan kerja yang banyak tanpa adanya apresiasi dari atasan, dan teman kerja yang tidak bisa diajak bekerjasama dengan baik menjadi penyebab stres bagi karyawan. Hasil wawancara sesuai dengan yang dikemukakan oleh Handoko (2011:201) mengenai on the job stress, beban kerja yang berlebihan dan tekanan atau desakan waktu dapat dilihat melalui pernyataan load pekerjaan yang banyak dengan durasi waktu yang pendek serta besarnya tuntutan kerja perusahaan dengan apresiasi

yang kecil bagi karyawan. Faktor konflik antar pribadi dan antar kelompok dapat dilihat pada teman kerja yang tidak bisa diajak bekerja sama dalam melakukan tugas menjadi salah satu faktor penyebab karyawan mengalami stres dalam bekerja. Satu dari lima key informan memiliki of the job stress untuk faktor penyebab stres, masalah perkawinan dan masalah pribadi lainnya yang dapat dilihat dari pernyataan masalah pribadi yaitu masalah keluarga yang biasanya bisa membuat karyawan merasakan adanya stres dalam bekerja.

2. Cara Karyawan PT. Kaltim Methanol Industri dalam mengatasi stres kerja

a.) Apakah dampak yang anda rasakan dengan adanya stres kerja?

Randall Schuller (1980), mengidentifikasi beberapa perilaku negatif karyawan yang berpengaruh terhadap organisasi. Stres yang dihadapi oleh karyawan berkorelasi dengan penurunan prestasi kerja, peningkatan ketidakhadiran kerja, serta tendensi mengalami kecelakaan. Secara singkat beberapa dampak negatif yang ditimbulkan oleh stres kerja dapat berupa :

- Terjadinya kekacauan, hambatan baik dalam manajemen maupun operasional kerja.
- Mengganggu kenormalan aktivitas kerja.
- Menurunkan tingkat produktivitas.
- Menurunkan pemasukan dan keuntungan perusahaan.
- Kerugian financial yang dialami perusahaan karena tidak imbangnya antara produktivitas dengan biaya yang dikeluarkan untuk membayar gaji, tunjangan, dan fasilitas lainnya.

- Banyak karyawan yang tidak masuk kerja dengan berbagai alasan, atau pekerjaan tidak selesai pada waktunya entah karena kelambanan atau pun karena banyaknya kesalahan yang berulang.

Sedangkan gejala stres ditempat kerja, yaitu meliputi :

- Kepuasan kerja rendah.
- Kinerja yang menurun.
- Semangat dan energi menjadi hilang.
- Komunikasi tidak lancar.
- Pengambilan keputusan jelek.
- Kreatifitas dan inovasi kurang.

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan peneliti didapatkan hasil, bahwa empat dari lima key informan memiliki kesamaan yaitu penurunan performa kerja menjadi dampak yang dihasilkan oleh stres kerja. Sesuai dengan yang dikemukakan oleh Randall Schuller (1980) gejala stres ditempat kerja salah satunya adalah kinerja yang menurun, serta semangat dan energi yang hilang terjadi pada salah satu dari ke lima key informan, menjadi malas untuk melakukan apapun karena pikiran sudah kacau menjadi dampak dari adanya stres kerja.

b.) Bagaimana diri anda dalam mengatasi stres kerja?

Gaol(2015) menjelaskan terdapat dua pendekatan stres kerja, yaitu pendekatan individu dan perusahaan. Pendekatan individu penting dilakukan karena stres dapat mempengaruhi kehidupan, kesehatan, produktivitas, dan penghasilan. Pendekatan individu dapat dilakukan dengan cara meningkatkan keimanan, melakukan meditasi dan pernapasan, meningkatkan keimanan, melakukan relaksasi, dukungan melakukan

kegiatan olahraga, dukungan sosial dari teman-teman dan keluarga, dan menghindari kebiasaan rutin yang membosankan.

Sementara, pendekatan perusahaan, dilakukan bukan saja karena alasan kemanusiaan, tetapi juga karena pengaruhnya terhadap alasan kemanusiaan, tetapi juga karena pengaruhnya terhadap prestasi semua aspek efektivitas dari perusahaan secara keseluruhan. Pendekatan perusahaan dapat dilakukan dengan cara melakukan perbaikan iklim organisasi, melakukan perbaikan terhadap lingkungan fisik, menyediakan sarana olahraga, melakukan analisis dan kejelasan tugas, meningkatkan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan, melakukan restrukturisasi tugas, dan menerapkan Konsep manajemen berdasarkan Saran.

Dalam mengatasi stres kerja, hasil wawancara yang didapatkan oleh peneliti sesuai dengan pernyataan Gaol (2015) yang membedakan pendekatan cara mengatasi stres kerja menjadi dua, yaitu pendekatan individu dan pendekatan perusahaan. Pendekatan individu ditunjukkan melalui cara karyawan mengatasi stres kerja dengan cara berolah raga dan relaksasi yaitu istirahat secukupnya dan mendengarkan musik yang disukai, selain itu ada pendekatan perusahaan yang ditunjukkan dengan cara adanya family gathering yang diadakan oleh KMI pada akhir tahun untuk mengapresiasi hasil kerja karyawan dan menghilangkan kejenuhan karyawan dalam bekerja.

3. Cara Ekspatriat Memimpin di Mata Karyawan Lokal

Grafik perbandingan nilai dimensi budaya antara Jepang dan Indonesia digambarkan oleh Puspitasari (2014)

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
Indonesia	78	14	46	54	16
Afrika Barat	77	20	46	54	16
Rusia	95	50	40	90	10
Cina	80	20	50	60	118

Jarak kekuasaan adalah terjadinya perbedaan kesetaraan kekuasaan antara seorang pemimpin dan karyawan, senioritas dan junioritas masih berlaku dalam *culture dimention* jarak kekuasaan. individualisme adalah kemandirian seseorang dalam bertindak, seperti contoh, dalam merapikan meja tempat kerja harus merapkannya

sendiri tanpa adanya bantuan dari *cleaning service*, dalam melakukan pembagian tugas, dalam budaya individualisme, seseorang harus bertanggung jawab dengan job desk yang telah dibagikan tanpa ikut campur dengan *job deskripsi* karyawan lain. Maskulinitas adalah kecenderungan masyarakat akan prestasi, kepahlawanan, ketegasan dan keberhasilan material. Penghindaran ketidakpastian merupakan perasaan tidak nyaman dengan adanya ketidakpastian dan ambiguitas. Orientasi jangka panjang menyangkut pola pikir seseorang. Hal ini dapat dilihat dari kerjasama orang asia yang harus menjalin hubungan kekeluargaan sebelum nantinya membicarakan kerjasama bisnis. Ini disebabkan karena orang asia lebih berorientasi ke masa depan/jangka panjang.

Hasil penelitian menunjukkan kecocokan antara teori *Culture Dimention* (Hofstede) dengan beberapa hasil yang didapatkan, untuk jarak kekuasaan seluruh karyawan menjawab bahwa pemimpin ekspatriat tidak memiliki perbedaan antara senioritas dan junioritas, pemimpin ekspatriat memperlakukan semua karyawan dengan sama dan menghormati setiap karyawan, pemimpin ekspatriat cenderung rendah dalam sifat individualisme, pemimpin selalu melakukan koordinasi yang baik dengan karyawan-karyawan, membagi tugas sesuai dengan pekerjaan masing-masing, pemimpin ekspatriat bersikap maskulinitas yang didapatkan dari sikap tegas yang dimiliki oleh pemimpin ekspatriat, pemimpin ekspatriat juga memiliki sifat penghindaran ketidakpastian yang tinggi dibuktikan dengan pemimpin ekspatriat menanyakan dengan detail tentang apa yang dipresentasikan oleh karyawan-karyawan dengan jelas, orientasi jangka panjang didapatkan melalui pemimpin

ekspatriat dalam melakukan diskusi selalu memikirkan apa dampak positif dan negatif dari yang akan dilakukan serta memberikan solusi secara jangka panjang.

Secara detail dilihat melalui grafik perbandingan dimensi budaya antara Jepang dan Indonesia menurut Puspitasari (2014), pada jarak kekuasaan Jepang 54 % dan Indonesia 78 %, dengan hasil yang telah didapatkan maka peneliti menyimpulkan bahwa grafik sesuai dengan hasil yang didapatkan, bahwa Jepang tidak memandang jarak kekuasaan melalui senioritas dan junioritas, dibandingkan dengan Indonesia yang masih tinggi nilai senioritas dan junioritasnya. Individualisme, tidak sesuai dengan data grafik yang didapatkan, menurut grafik dimensi budaya didapatkan hasil bahwa Jepang 45% dan Indonesia 14%, berbeda dengan hasil yang didapatkan peneliti bahwa Jepang dalam memimpikan tidak bersikap individualisme, pemimpin ekspatriat Jepang berkoordinasi dengan baik dan membagi tugas sesuai dengan pekerjaan masing-masing. Maskulinitas Jepang 92% dan Indonesia 46%, sesuai dengan hasil yang didapatkan peneliti bahwa, Jepang memiliki nilai yang tinggi maskulinitasnya dibandingkan dengan Indonesia, diperoleh hasil bahwa karyawan menilai bahwa pemimpin ekspatriat bersikap tegas dalam memimpin PT. Kaltim Methanol Industri, contoh kecilnya adalah, peringatan bagi karyawan yang telat masuk kerja tanpa izin. Penghindaran ketidakpastian, Jepang 92 % dan Indonesia 48 % yang dibuktikan dengan pemimpin ekspatriat selalu bertanya dengan jelas ketika karyawan mempresentasikan hasil kerja sehingga tidak terjadi ambiguitas dan hal yang tidak pasti. Orientasi jangka panjang, Jepang 80% dan Indonesia 25%, dibuktikan dengan pemimpin ekspatriat dalam berdiskusi selalu memberikan

masuk dengan memperhitungkan dampak positif dan negatif untuk masa yang akan datang.