

## Gaya kepemimpinan ekspatriat Korea-China dan manajer lokal di perusahaan multinasional dan permasalahan yang dihadapi

JMSAB

223

Giri Teguh Ardiansyah\*, Hardiyanti, Lisye Ira Anne, Jerry Heikal

Magister Manajemen, Universitas Bakrie, Jakarta, Indonesia

Research paper  
*Financial management*

### Abstract

*This research aims to determine the leadership styles of Korean-Chinese expatriates and local managers in three multinational companies when facing issues related to individual culture, personality, behavior, and differing beliefs, as well as when understanding the problems faced by Korean-Chinese expatriate leaders and local managers within multinational companies in Indonesia. Based on the data analysis presented, it can be concluded that the cross-cultural leadership style of expatriates in PT. X, PT. Y, and PT. Z is employee-centered (democratic). The leadership style applied by expatriates in PT. X and local managers from PT. Y is seen in decision-making, leader roles, and delegation of authority. The role of expatriate leaders is performed by providing control in completing employee tasks, directing and controlling employees, and constantly monitoring the progress of assigned tasks to ensure they are completed quickly to achieve the company's targets, which are common goals at all companies.*

Received 2/06/2024  
Accepted 4/28/2024  
Online 5/06/2024



### Keywords:

Leadership style, expatriate leader, korean leader, chinese leader, local leader, cross-cultural

JMSAB, Vol 7, No. 2, 2024  
pp. 223-236

### Corresponding Author:

Giri Teguh Ardiansyah  
E-mail: [mx.ardiansyah@gmail.com](mailto:mx.ardiansyah@gmail.com)

eISSN 2655-237X

© The Author(s) 2024  
DOI: <https://doi.org/10.36407/jmsab.v7i2.1250>



CC BY: This license allows reusers to distribute, remix, adapt, and build upon the material in any medium or format, so long as attribution is given to the creator. The license allows for commercial use.

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gaya kepemimpinan para expatriat Korea-China dan manajer lokal di perusahaan multinasional PT. X, PT. Y dan PT. Z saat menghadapi permasalahan individual culture, kepribadian, behavior, serta kepercayaan yang berbeda serta saat mengetahui permasalahan yang dihadapi oleh para pemimpin expatriat Korea-China dan manajer lokal di dalam perusahaan multinasional PT. X, PT. Y dan PT. Z di Indonesia. Berdasarkan hasil dari analisis dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan di perusahaan multinasional PT. X, PT. Y, dan PT. Z adalah gaya kepemimpinan demokratis. Manajer lokal PT. X dan PT. Y menunjukkan gaya kepemimpinan ini melalui pengambilan keputusan, peran pemimpin, dan pendelegasian wewenang. Pemimpin ekspatriat juga memberikan kontrol atas bagaimana karyawan dalam melakukan tugas mereka.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan, Pemimpin Ekspatriat, Pemimpin Korea, Pemimpin China, Pemimpin Lokal, Lintas Budaya

## Pendahuluan

Globalisasi merupakan proses integrasi internasional yang terjadi karena pertukaran pandangan dunia, produk, pemikiran, dan aspek-aspek kebudayaan lainnya (Nayef, 2006). Pada era globalisasi persaingan sumber daya manusia antar negara tidak dapat dipungkiri. Hal ini menimbulkan masalah baru bagi masyarakat Indonesia di berbagai bidang kehidupan, terlepas dari tingkat perusahaan multinasional yang dipimpin oleh tenaga kerja asing yang masuk ke Indonesia. Terdapat keuntungan dan kerugian dengan datangnya tenaga kerja asing ke Indonesia, yakni memberikan manfaat alih teknologi, meningkatkan kepercayaan dari investor, dan meningkatkan kemampuan tenaga kerja lokal untuk dapat ikut bersaing di pasar global, dan memicu produktivitas tenaga kerja lokal, sedangkan kerugiannya adalah selain mempersempit kesempatan kerja, hal ini akan menjadi ancaman bagi tenaga kerja lokal yang kurang terampil.

Kepemimpinan dianggap sebagai inti dari sistem organisasi (Gilley dan Maycunich, 2011). Serta, kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan untuk memaksa suatu kelompok untuk mencapai tujuan atau visi Robbins (2015). Saat menghadapi tantangan, kepemimpinan di berbagai negara membutuhkan keyakinan dan gagasan, serta tindakan dan strategi untuk menanganinya. Apa yang dilakukan oleh para pengikutnya berkorelasi dengan kepemimpinan. Budaya dan kepemimpinan organisasi dianggap erat terkait. Untuk dapat memimpin dengan baik, para pemimpin harus memahami identitas tujuannya dan pengaruh budaya (Irawanto, 2009). Oleh karena itu, setiap karyawan pasti menginginkan pemimpin yang dapat mengayomi dan mendorong mereka untuk terus bekerja.

Pada perkembangannya jumlah tenaga kerja asing di Indonesia bersumber dari kementerian ketenagakerjaan, bahwa jumlah tenaga kerja asing di Indonesia hingga Mei 2021 mencapai lebih dari 90.000 orang, (Lokadata, 2021). Berdasarkan Keputusan Menteri Ketenagakerjaan No.228 Tahun 2019 tentang jabatan tertentu yang dapat diduduki oleh tenaga kerja asing, disebutkan bahwa pada keputusan tersebut terlampir posisi jabatan yang dapat diduduki oleh tenaga kerja dari luar negeri atau tenaga kerja asing, dimana secara keseluruhan posisi tersebut berada pada posisi Manajer dan Ahli.

Dengan demikian tenaga kerja asing yang masuk untuk dipekerjakan di Indonesia merupakan tenaga kerja asing yang secara standard memiliki keahlian, kompetensi, pengalaman, serta memiliki kemampuan manajerial. Oleh karena itu, penelitian ini membahas tentang gaya kepemimpinan para expatriat dan manajer lokal pada perusahaan multinasional yang berada di

Indonesia, serta permasalahannya yang dihadapi karena permasalahan *individual culture*, kepribadian, *behavior*, serta kepercayaan yang berbeda.

Tabel 1.

Data TKA berdasarkan level jabatan periode Januari s/d Juni 2020

Level Jabatan	Jan-20	Feb-20	Mar-20	Apr-20	May-20	Jun-20
Advisor/Consultant	26,899	26,606	25,872	24,008	21,961	20,931
Direksi	11,314	11,236	11,288	10,994	10,555	10,368
Komisaris	970	953	961	942	885	853
Manager	23,032	23,046	22,951	22,154	21,139	20,529
Profesional	45,556	45,048	43,526	41,802	38,764	37,355
Total	107,771	106,889	104,598	99,9	93,304	90,036

Sumber: Kemenaker (2020)

Peneliti mengambil responden dari tiga perusahaan multinasional berbeda yang berasal Korea dan China yakni PT.X, PT. Y, dan PT. Z. PT. X adalah salah satu perusahaan multinasional yang merupakan anak cabang perusahaan dari Korea Selatan yang beroperasi di sektor industri baja.. Perusahaan multinasional PT. X sangat kental sekali dengan budaya Korea Selatan yang tentunya akan mempengaruhi pengambilan keputusan dalam kepemimpinan ekspatriat. Peneliti melakukan wawancara terhadap 1 orang ekspatriat menduduki posisi *HC & Services Manager* dan 1 orang lokal yang menduduki posisi *HC Planning & Development Officer*. PT. Y merupakan perusahaan multinasional asal Korea Selatan yang bergerak dalam bidang elektronik, kegiatan perusahaan tidak terlepas dari peraturan yang mengadopsi dari negara asal, sehingga banyak permasalahan budaya yang timbul dalam hal pelaksanaannya di perusahaan, seperti proses pendelegasian tanggung-jawab, koordinasi meeting dan pengambilan keputusan, serta perbedaan budaya antar staf ekspatriat. Responden PT. Y menjabat sebagai seorang *Country Manager* yang berpengalaman secara profesional baik di Indonesia dan Luar Negeri. PT. Z merupakan Perusahaan multinasional yang berfokus pada industri farmasi dan memiliki markas besar di Osaka, Jepang yang memiliki 191 cabang tersebar di dunia dan salah satu cabangnya yaitu di Indonesia. Perwakilan responden dari PT. X adalah *Senior Supply Chain Manager* dan *Business Excellence Manager*.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Puspitasari *et. al* (2014) ditemukan bahwa diimplementasikan gaya kepemimpinan demokratis dalam konteks lintas budaya. Adapun permasalahan yakni terkait stereotip negatif kepada karyawan lokal dan etnosentrisme ekspatriat. Berdasarkan penelitian dari Sai *et. al* (2013) memiliki hasil karyawan ekspatriat China dalam bisnis telekomunikasi berkomunikasi dengan mitra lokal melalui metode verbal dan nonverbal, pengaturan waktu, dedikasi kerja, metode kerja, tradisi, dan cara berkomunikasi. Potensi konflik yang dirasakan oleh ekspatriat China melibatkan perbedaan bahasa, budaya, perilaku, tradisi, dan peningkatan anggaran pekerjaan, sementara karyawan lokal mempertimbangkan faktor-faktor seperti bahasa, perbedaan budaya, perilaku, adat kebiasaan, dan peningkatan anggaran untuk pekerjaan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Mochamad Mochklas (2017), yang melakukan analisa mengenai gaya kepemimpinan perusahaan ekspatriat Korea Selatan di Indonesia menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan ekspatriat Korea Selatan lebih dominan pada gaya kepemimpinan otokratis. Kebijakan kepemimpinan dengan instruksi yang jelas dan tegas dalam memberikan pengarahan mengenai menyelesaikan pekerjaan. Masalah yang timbul, seperti kesulitan adaptasi individu, kinerja yang kurang memuaskan, tantangan dalam mempertahankan produktivitas, dan permasalahan dalam

hubungan sosial, telah diidentifikasi. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Vera Maulina dkk. (2016), fokusnya adalah pada dampak budaya terhadap gaya kepemimpinan dan kinerja di Korea Selatan.

Peneliti menemukan gap atau celah dari penelitian sebelumnya. Belum ada penelitian yang menjelaskan rinci mengenai gambaran pemahaman perbedaan budaya yang dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan di suatu negara. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menggambarkan bagaimana pemahaman perbedaan budaya berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan di negara tersebut. Hasil studi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif di lingkungan tersebut harus mampu menciptakan integrasi yang sesuai dengan bawahan, melibatkan kerja sama, memberikan arahan, dan menginspirasi semangat kerja karyawan untuk mencapai kinerja optimal. Kepemimpinan multikultural seringkali menghadapi tantangan, seperti kesalahpahaman yang muncul karena perbedaan kecil dalam budaya atau asal usul pemimpin dan karyawan. Oleh karena itu, penting bagi karyawan untuk memahami dan menghormati budaya yang berbeda dari budaya asal mereka.

## **Tinjauan Pustaka**

### **Kepemimpinan**

Kepemimpinan, sebagai salah satu elemen kunci dalam fungsi-fungsi manajemen, menempati posisi strategis dalam struktur dan hierarki kerja suatu organisasi (Baidan, 2014). Kepemimpinan bukan hanya sekadar bagian dari tugas manajerial, melainkan juga memiliki peran penting dalam membimbing, mengarahkan, dan menginspirasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan menciptakan landasan bagi keseimbangan dan kohesi di antara berbagai unit organisasi, menggarisbawahi pentingnya kepemimpinan efektif dalam mencapai keberhasilan organisasional secara keseluruhan. Dalam esensinya, kepemimpinan melibatkan kemampuan untuk memotivasi dan mempengaruhi orang lain, serta menggunakan prosedur atau fungsi yang efektif untuk mencapai tujuan bersama dalam suatu kelompok atau organisasi.

### **Gaya kepemimpinan**

Menurut Yuniarsih dan Suwatno (2013), kepemimpinan dapat dipahami sebagai kapasitas dan kekuatan individu untuk mengubah pemikiran orang lain sehingga mereka bersedia dan mampu mengikuti arahnya, serta memberikan inspirasi kepada pihak lain untuk merancang hal-hal yang memiliki makna lebih dalam. Sementara itu, seorang pemimpin dijelaskan sebagai individu yang memiliki kemampuan untuk memengaruhi dan menginspirasi orang lain agar mereka menunjukkan respons yang khusus dalam mewujudkan visi dan misi organisasi. Adapun menurut Thoha (2013), adapun gaya kepemimpinan yang dimaksud yakni antara lain (1) Gaya Kepemimpinan Otokratik, (2) Kepemimpinan Demokratis, dan (3) Gaya Kepemimpinan Permisif.

### **Gaya kepemimpinan China**

Adapun pandangan dari Ting-Toomey terkait perspektif teori yang menjelaskan perbedaan budaya dalam menangani konflik. Dia percaya bahwa orang-orang di setiap budaya akan selalu menghadapi negosiasi. Dalam dinamika interaksi antara manajer lokal dan karyawan ekspatriat China, terlihat penerapan prinsip penyelesaian konflik yang diusulkan oleh Ting-Toomey, baik dalam konteks penyelesaian konflik individu maupun berkelompok. Dalam penyelesaian konflik individual, manajer lokal cenderung menunjukkan dominasi yang lebih tinggi daripada karyawan ekspatriat China, dengan ekspresi sifat agresif yang lebih unggul. Namun, dinamika ini tidak

seungguhnya berlaku dalam interaksi antara manajer lokal dan karyawan ekspatriat China. Sementara itu, dalam penyelesaian konflik berkelompok, terlihat bahwa manajer lokal lebih cenderung menunjukkan sifat berkompromi dan berintegrasi daripada ekspatriat China. Meskipun demikian, perilaku komunikasi ekspatriat China mendominasi dalam kategori memberikan bantuan, menghindari konflik, dan meminta bantuan dari pihak ketiga, menciptakan dinamika yang kompleks dalam penanganan konflik antarbudaya (Sari, et. al., 2013). Menurut teori manajemen konflik, metode penyelesaian konflik berdasarkan hubungan relasi menunjukkan bahwa karyawan ekspatriat China menunjukkan lebih banyak sifat memberi kuasa. Ini juga terlihat dalam interaksi mereka dengan manajer lokal, di mana proses adaptasi kebudayaan lebih dinamis. Karena mereka menyadari bahwa ketidakupayaan untuk mengubah budaya akan menghambat kerja sama dan koordinasi karyawan, yang akan berdampak negatif pada perusahaan secara keseluruhan (Sari, et. al., 2013).

### **Gaya kepemimpinan Korea**

Berdasarkan penelitian yang dikutip dari Noe *et al.* (2011), yang merujuk pada karya Hofstede, dapat diidentifikasi ciri-ciri budaya nasional Korea Selatan. Diketahui bahwa masyarakat Korea Selatan memiliki kecenderungan untuk menilai beberapa individu sebagai lebih superior daripada yang lain berdasarkan faktor-faktor seperti status sosial, gender, ras, usia, tingkat pendidikan, latar belakang kelahiran, pencapaian, dan faktor latar belakang lainnya. Masyarakat Korea Selatan cenderung menghargai konformitas dan keamanan, serta memiliki preferensi untuk menghindari risiko. Selain itu, terdapat kecenderungan dalam budaya Korea Selatan untuk selalu mengikuti peraturan formal dan ritual yang berlaku. Kesadaran akan hierarki sosial dan norma-norma yang berlaku di masyarakat memainkan peran penting dalam pola pikir dan perilaku masyarakat Korea Selatan, mencerminkan aspek-aspek tertentu dari budaya mereka yang perlu diperhatikan dalam konteks interaksi lintas budaya. Kriteria yang digunakan untuk mendefinisikan budaya nasional Korea Selatan akan berbeda dari yang digunakan untuk mendefinisikan budaya nasional Indonesia dan China. Namun, mereka memiliki beberapa aspek budaya yang sama karena mereka berada di bawah payung budaya Asia yang sama.

### **Kepemimpinan lintas budaya**

Menurut Lumbanraja (2008), kepemimpinan lintas budaya merujuk pada bentuk interaksi kepemimpinan antara pemimpin dan bawahan yang berasal dari latar belakang budaya yang berbeda. Sementara itu, pandangan Yukl (2013), menyatakan bahwa kepemimpinan lintas budaya terfokus pada pemimpin yang dihadapkan pada tugas mempengaruhi individu yang berasal dari berbagai latar belakang budaya. Kepemimpinan lintas budaya dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk memengaruhi kelompok dengan keberagaman budaya. Dengan demikian, kepemimpinan lintas budaya mempertimbangkan tantangan dan dinamika dalam memimpin individu dari berbagai konteks budaya.

### **Permasalahan dalam kepemimpinan lintas budaya**

Menurut Luthans (2006), Stereotip yang mengacu pada kecenderungan menilai individu berdasarkan kelas atau kategori tertentu, dan etnosentrisme, yang melibatkan rasa superioritas dari anggota suatu budaya, merupakan permasalahan yang dapat menghambat pelaksanaan kepemimpinan lintas budaya. Banyak individu terperangkap dalam stereotip dan etnosentrisme, sehingga orang dari latar belakang budaya yang berbeda menjadi rentan untuk diinterpretasikan secara keliru. Hal ini berkontribusi pada kesulitan dalam memahami dan berinteraksi dengan orang-orang yang memiliki kebudayaan yang berbeda (Bovee dan Thill, 2005).

## Metode Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh ekspatriat dan manajer lokal dalam konteks perusahaan multinasional. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengeksplorasi permasalahan yang dihadapi oleh responden, baik ekspatriat maupun manajer lokal, di tiga perusahaan multinasional yang berbeda, yaitu PT. X, PT. Y, dan PT. Z. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan pendekatan etnografi, memungkinkan pemahaman mendalam tentang dinamika kepemimpinan dan tantangan yang dihadapi dalam konteks lintas budaya di lingkungan perusahaan multinasional.

Menurut Creswell (2012), Penelitian etnografi adalah metode penelitian kualitatif yang melibatkan pengumpulan data utama, observasi, dan wawancara untuk menyelidiki kelompok kebudayaan di lingkungan alami selama periode waktu tertentu. Menurut Spradley (dalam Batuadji, 2009), menjelaskan bahwa penelitian etnografi adalah proses mempelajari suatu kebudayaan melalui orang lain. Tujuan dari proses ini adalah untuk mendapatkan pemahaman yang sistematis tentang kebudayaan dari perspektif mereka yang telah mempelajarinya.

### Sumber dan jenis data

Data primer diperoleh melalui wawancara, dari pemimpin perusahaan multinasional dan data sekunder diperoleh oleh peneliti dari artikel, jurnal ilmiah, dan penelitian sebelumnya. Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan dengan metode semi terstruktur. Wawancara semi terstruktur menggunakan panduan wawancara yang berasal dari pengembangan topik dan lebih fleksibel daripada wawancara konvensional. Wawancara dilakukan dengan bertanya langsung kepada informan untuk mendapatkan informasi yang relevan. Wawancara dilakukan dengan menggunakan pedoman wawancara, sehingga peneliti dapat membuat pertanyaan penelitian yang sesuai dengan informasi yang dibutuhkan. Proses wawancara dimulai dengan mencapai kesepakatan waktu dengan informan penelitian. Proses wawancara dimulai dengan pertanyaan standar. Untuk memperdalam penelitian, peneliti menambahkan pertanyaan tambahan di luar pertanyaan standar wawancara. Alat perekam suara di ponsel peneliti direkam informasi dari wawancara dengan informan. Peneliti juga mencatat hal-hal penting yang dikatakan sumber selama wawancara.

## Hasil dan Pembahasan

### Gaya Kepemimpinan

Adapun dalam penelitian ini demografi dari para responden yakni sebagai berikut:

**Tabel 2.**

*Demografi Reponden Penelitian*

No	Initial	Gender	Birth	Year of Entry	Positions	Responden
R1	JBR	Female	1970	2002	HC & Services Manager	PT. X, Narasumber Ekspatriat (NE): Korea
R2	ED	Male	1977	2013	Country Head Device Solution	PT. Y, Narasumber Lokal (NL): Indonesia (Betawi)
R3	IS	Male	1980	2019	Supply Chain Sr. Manager	PT. Z, Narasumber Ekspatriat (NE): China
R3	AA	Male	1976	2016	Business Excellence Manager	PT. Z, Narasumber Lokal (NL): Indonesia (Jawa Tengah: Magelang)



### ***Pengambilan keputusan***

Dari hasil wawancara, terlihat bahwa ekspatriat Korea Selatan di PT. X melibatkan karyawan lokal dalam proses pengambilan keputusan, terutama dalam situasi tertentu sebelum keputusan akhir dibuat. Keterlibatan ini terjadi saat ekspatriat memberikan tugas kepada karyawan lokal, meminta mereka untuk memberikan kontribusi, dan berkomunikasi dengan mereka selama proses pengambilan keputusan. Karyawan lokal diberi kebebasan untuk menyampaikan pendapat, ide, atau saran terkait pemecahan masalah di perusahaan kepada pemimpin ekspatriat. Dalam konteks ini, ekspatriat merespons pendapat atau saran karyawan lokal dengan serius, mengumpulkan semua masukan untuk dipertimbangkan, dan menyampaikan keputusan akhir, memberikan klarifikasi apakah mereka setuju atau tidak dengan masukan yang diberikan oleh karyawan lokal.

Hasil penelitian pada PT. Y terhadap seorang *Country Manager* yang merupakan Manajer lokal di perusahaan elektronik yang berasal dari Korea Selatan, dalam hal pengambilan keputusan, agar dihindari mengambil keputusan yang tidak objektif terhadap permasalahan yang ada, dan untuk menghindari salah persepsi, kita harus memahami maksud dan tujuan mereka dengan baik, serta mengerti secara personal, juga meng-*align*-kan persepsi terhadap suatu permasalahan. Ketika perdebatan dari suatu permasalahan telah selesai, setiap hasil pengambilan keputusan diharapkan tidak ada pihak lain yang masih memperdebatkan keputusan tersebut, dan agar dihindari permasalahan personal atau pendapat yang mencari-cari dengan maksud agar dilihat oleh para atasan ataupun untuk kepentingan mencari jabatan tertentu.

Hasil penelitian pada PT. Z adalah perusahaan farmasi yang berasal dari Jepang terhadap ekspatriat *Supply Chain Manager* yang berasal dari China pada saat proses pengambilan keputusan, ekspatriat China selalu mengajak personil yang terkait pada masalah tersebut dan mengajak juga *Subject Matter Expert* baik sesama bagian manajerial maupun staff yang di bawah untuk menentukan solusi yang tepat yang akan diambil dalam suatu pertemuan formal di perusahaan PT. Z, dalam pertemuan ini selalu ditentukan waktu agar *time management* tertata dengan baik dan tidak membuang-buang waktu percuma, ekspatriat China mengambil semua *insight* dari personil terkait (tidak hanya dari sektor strategis managerial, tetapi seluruh personil yang terlibat). Yukl (2013), menyatakan bahwa salah satu bentuk konsultasi pengambilan keputusan adalah pemimpin yang meminta pendapat dan ide orang lain, kemudian membuat keputusannya sendiri setelah mempertimbangkan saran bawahan.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa para ekspatriat tidak hanya sekedar mendengarkan dan menanyakan pendapat tetapi juga merespon ide atau gagasan para personil tersebut, ekspatriat China juga selalu menjaga hubungan komunikasi yang baik dan harmonis dengan sesama karyawan baik sesama expatriat maupun manajer lokal. Hal ini menunjukkan bahwa para ekspatriat tidak melakukan partisipasi palsu, atau pseudo-partisipasi, seperti yang dikemukakan oleh Luthans (2006), bahwa banyak manajer melakukan konsultasi, tetapi mereka mengabaikan bawahan mereka dan tidak menerima umpan balik dari mereka. Untuk manajer lokal di PT. Z yang berasal dari Jawa Timur yang merupakan seorang *Business Excellence Manager* menyatakan bahwa selalu mengikuti budaya di PT. Z yang kental dengan budaya Jepang karena tidak berbeda jauh dengan budayanya sendiri yaitu menjunjung nilai-nilai kejujuran, keadilan dan kegigihan yang membentuk integritas. Pada saat mengadakan pertemuan dengan seluruh karyawan untuk mengambil keputusan, selalu memberlakukan budaya *speak up* terutama bagi seluruh karyawan yang berasal dari Indonesia karena Indonesia memiliki adat ketimuran dan sulit untuk membuat orang-orang berani dalam menyatakan pendapatnya. Sama halnya dengan ekspatriat China, Manajer lokal di PT. Z juga mendengarkan dan merespon gagasan dari

bawahannya, Manajer lokal selalu menjaga kebersamaan dan memiliki toleransi yang tinggi terhadap karyawan yang berbeda budaya, bahasa, cara berbicara dan cara berperilaku.

### **Pendelegasian tanggung jawab**

Memberikan tanggung jawab pada karyawan lokal di PT. X merupakan suatu prinsip yang mendasari budaya perusahaan, menunjukkan komitmen perusahaan terhadap pemberdayaan dan kepercayaan pada kemampuan karyawan lokal untuk berkontribusi secara signifikan. Prinsip ini mencerminkan nilai-nilai yang ditekankan dalam lingkungan perusahaan, di mana pemberian tanggung jawab dianggap sebagai aspek integral untuk mencapai tujuan bersama. Setiap karyawan di PT. X memiliki deskripsi pekerjaan yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab departemennya masing-masing. Penelitian menunjukkan bahwa pendelegasian tugas dan wewenang di PT. X dijalankan dengan efektif. Hal ini terjadi melalui penyerahan tanggung jawab dan kewenangan kepada manajer departemen yang bertanggung jawab. Dengan pendekatan ini, manajer diberikan kepercayaan untuk berinovasi dan membuat keputusan yang cerdas demi menjaga keberlanjutan bisnis perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian di PT.Y dalam hal pendelegasian tanggung-jawab, setiap manajer diharapkan tidak melihat karyawan tersebut dari *culture* atau negara mana mereka berasal, dan setiap karyawan pun diharapkan memahami tingkat otoritas dari sebuah jabatan, serta harus berani bertanggung-jawab atas pekerjaannya dengan baik. Karyawan pun diharapkan harus bersinergi satu sama lain, tidak merasa minder dalam berhadapan dengan seorang expatriat dari negara lain, memiliki motivasi tinggi, serta diharapkan memiliki tingkat negosiasi yang baik dalam setiap item pekerjaan yang diberikan.

Berdasarkan hasil penelitian di PT. Z dalam hal pendelegasian tanggung jawab baik dari Manajer lokal maupun expatriat China telah dilakukan dengan baik. Perusahaan memberikan visi dan misi pada top manajemen dalam bentuk *Key Performance Index*. Kemudian, para manajer akan membagikan atau membagi visi dan misi tersebut kepada bawahannya dalam bentuk *job description* untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam praktiknya, expatriat China akan melakukan monitoring dengan mengadakan pertemuan setiap bulan untuk membahas kemajuan *Key Performance Index* di departemennya sendiri untuk *me-review* kekurangan dan mengambil *action* untuk menutupi kekurangan tersebut agar bisa mencapai visi dan misi di akhir tahun fiskal.

**Tabel 3.**  
*Gaya Kepemimpinan Responden*

Asal	Jenis Gaya Kepemimpinan			Kesimpulan
	Otokratik	Demokratis	Permisif	
Korea (PT.X)	1	4		Demokratis- Otokratik
Betawi (PT.Y)	2	3	1	Demokratis-Otokratik-Permisif
China (PT.Z)	1	6		Demokratis-Otokratik
Magelang (PT.Z)		4	1	Demokratis-Permisif

Berdasarkan tabel diatas frekuensi untuk kategori masing-masing responden memiliki kesimpulan gaya kepemimpinan yang beragam. Namun, ditemukan bahwa pada setiap responden PT. X, PT. Y, PT. Z di dominasi dengan gaya kepemimpinan yang Demokratis, serta diikuti oleh gaya kepemimpinan lainnya dengan nilai yang lebih rendah yakni Otokratik dan Permisif.



## Permasalahan yang dihadapi

### *Permasalahan yang dihadapi di PT. X*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin ekspatriat di PT. X menghadapi sejumlah masalah budaya, termasuk perbedaan bahasa, kesalahpahaman nonverbal, prasangka, dan stereotipe yang muncul akibat perbedaan budaya antara orang Indonesia dan Korea Selatan.

Pertama, terdapat kendala dalam perbedaan bahasa, dimana tidak semua ekspatriat memahami bahasa Indonesia dan sebaliknya, karyawan lokal tidak memahami bahasa Korea. Dampaknya, terjadi ketidakefektifan dalam komunikasi, yang dapat menjadi hambatan dalam pengambilan keputusan dan operasional bisnis. Karyawan lokal juga menyatakan bahwa perbedaan bahasa menjadi tantangan bagi pemimpin dan karyawan lokal, sesuai dengan teori yang menyebutkan bahwa perbedaan bahasa merupakan salah satu masalah antar budaya yang paling mencolok dan umum terjadi dalam lingkungan kerja (Chaney dan Martin, 2004).

Kedua, kesalahpahaman nonverbal adalah jenis komunikasi yang terjadi ketika orang tidak memahami bahasa yang mereka bicarakan. Ini terjadi dengan menggunakan komunikasi nonverbal seperti bahasa isyarat (nada, ekspresi, atau gerakan tubuh). Ekspresi dan gerak tubuh orang Indonesia berbeda dengan orang Korea, sehingga bahasa nonverbal dapat menimbulkan kesalahpahaman. Menurut Chaney dan Martin (2004), komunikasi nonverbal memperkuat makna yang disampaikan secara verbal, sehingga sangat penting untuk memahami perilaku antar manusia.

Ketiga, penelitian menunjukkan adanya bias dan stereotip. Ekspatriat cenderung memiliki sikap prasangka atau stereotip negatif, terutama terkait dengan anggapan bahwa karyawan lokal kurang disiplin, khususnya dalam hal manajemen waktu. Beberapa ekspatriat juga mengkritik bahwa karyawan lokal terlihat kurang memperhatikan disiplin saat menjalankan tugas, yang mengakibatkan persepsi bahwa mereka lambat dalam menyelesaikan pekerjaan. Selain itu, perbedaan budaya membawa bersama tradisi atau kebiasaan yang berbeda, dan hal ini mendasari prasangka atau stereotip karena adanya pola pikir yang berbeda di setiap budaya (Chaney dan Martin, 2004). Kesadaran terhadap perbedaan ini dapat memengaruhi persepsi dan interaksi di lingkungan kerja, menciptakan tantangan dalam manajemen lintas budaya.

**Tabel 4.**

*Permasalahan yang Dihadapi pada Responden PT. X*

<b>Permasalahan yang Dihadapi Expatriate Korea di PT X</b>		
<b>Coding</b>	<b>Category</b>	<b>Theme</b>
Perbedaan Bahasa	Perbedaan budaya	Budaya
Perbedaan Ekspresi		
Kesalah-pahaman		

### *Permasalahan yang dihadapi di PT. Y*

Hasil penelitian terhadap masalah yang dihadapi oleh Manajer Lokal PT. Y adalah terletak dari bahasa dan tingkat pemahaman budaya yang berbeda antara ekspatriat dan karyawan lokal. Dimana karyawan lokal selalu kalah berpendapat karena tingkat penguasaan berbahasa yang sedikit, selain itu karena permasalahan bahasa, pendapat karyawan lokal pun apabila ada kendala bahasa jadi tidak terdengar atau tidak tersampaikan dengan baik. Sedangkan untuk tingkat pemahaman budaya, dimana adanya *gesture* yang berbeda dalam kegiatan bekerja dan bersosialisasi di tempat kerja, seperti memberikan rasa hormat dan memberikan *compliments*

yang mana meskipun maksudnya benar, namun apabila caranya salah, akan memberikan respon yang negatif.

Semua hal tersebut diatas tidak lain karena ketidakpahaman dan *exposure* terhadap budaya luar, serta kebiasaan, dan kepercayaan yang berbeda antar masing-masing negara, padahal hal-hal tersebut sangat penting dalam memahami satu sama lain, dan tentunya dapat menutup *gap* juga mengurangi permasalahan yang timbul di perusahaan tempat bekerja.

**Tabel 5.**

*Permasalahan yang Dihadapi pada Responden PT. Y*

<b>Permasalahan yang Dihadapi Manajer Lokal Betawi di PT Y</b>		
<b>Coding</b>	<b>Category</b>	<b>Theme</b>
Bahasa Persepsi Kultur Otoritas	Budaya	Perbedaan Budaya

***Permasalahan yang dihadapi di PT. Z***

Hasil penelitian terhadap masalah yang dihadapi pemimpin expatriat dan manajer lokal di PT. Z terdapat pada adanya perbedaan budaya yaitu cara berperilaku yang berupa sulit terbuka dan berterus-terang, bahasa yang berbeda dan cara berbicara yang dalam hal ini dapat menimbulkan stereotipe negatif atau salah berprasangka antara karyawan. Luthans (2006), menekankan bahwa dalam lingkup perusahaan multinasional, isu stereotip mengacu pada kecenderungan untuk menilai individu berdasarkan kelas atau kategori tertentu. Dalam konteks perbedaan bahasa di PT. Z, seorang manajer global, yang merupakan expatriat asal China, memiliki kemampuan berkomunikasi dalam bahasa Inggris sebagai bahasa internasional. Meskipun baik manajer lokal maupun expatriat China mampu berkomunikasi dalam bahasa Inggris, namun kesalahpahaman seringkali masih terjadi. Chitakonrkijasil (2010), menyarankan bahwa sebaiknya expatriat menguasai bahasa lokal, dalam hal ini Bahasa Indonesia, selain bahasa internasional. Beamer dan Varner (2008), juga menekankan bahwa seorang manajer global yang mahir berbahasa Inggris tetapi enggan mempelajari bahasa lokal dapat kehilangan perspektif dan makna penting dalam berkomunikasi.

Kemampuan untuk berbicara dalam bahasa lokal membantu dalam mendapatkan informasi kritis dari pihak lokal, yang sangat berkontribusi dalam menyelesaikan masalah bisnis dan memahami situasi dengan lebih baik. Dalam hal permasalahan budaya *speak-up* di perusahaan PT. Z, Manajer lokal yang dalam hal ini berasal dari Indonesia sangat kental dengan adat ketimuran sehingga tidak merasa nyaman atau tidak terlalu vokal dalam hal menyatakan pendapat, berbeda dengan expatriat China yang dapat selalu mudah menyatakan pendapatnya di setiap pertemuan dalam hal ini membuat manajer lokal kurang nyaman saat berkomunikasi. Menurut Kuserdyana (2011), dalam budaya Jepang, seseorang sering kali akan menyatakan dirinya dengan diam atau berhenti sejenak selama percakapan. Sikap hati-hati ini dianggap sebagai nilai yang sangat dihargai dalam budaya Jepang, terlebih PT. Z merupakan perusahaan farmasi yang berasal dari Jepang yang memiliki banyak expatriat dan salah satunya expatriat dari China, maka diharapkan expatriat China dapat meniru kebudayaan Jepang yang dijunjung di PT. Z dan lebih dapat bertoleransi terhadap manajer lokal.

Tabel 6.

Permasalahan yang Dihadapi pada Responden PT. Z

Permasalahan yang Dihadapi Manajer Lokal Jawa Tengah (Magelang) di PT. Z		
Coding	Category	Theme
Perbedaan Berbicara	Perbedaan budaya	Budaya
Perbedaan Berperilaku		
Berbeda Bahasa		
Perbedaan Tata Krama		
Permasalahan yang Dihadapi Expatriate China di PT Z		
Perbedaan Budaya	Perbedaan Budaya	Budaya

## Simpulan

Berdasarkan analisis data yang telah dijelaskan, dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan ekspatriat dari berbagai latar belakang budaya di PT. X, PT. Y, dan PT. Z umumnya memiliki karakter demokratis dan berfokus pada partisipasi karyawan. Ekspatriat Korea Selatan di PT. X dan ekspatriat China di PT. Z, serta manajer lokal di PT. X, PT. Y, dan PT. Z, menerapkan gaya kepemimpinan ini melalui pengambilan keputusan, peran pemimpin, dan pendelegasian wewenang. Berdasarkan pembahasan diatas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan Demokratis lebih dominan, apabila dibandingkan bahwa untuk ekspatriat dan lokal memiliki gaya kepemimpinan yang Demokratis, namun ekspatriat China dan Korea lebih terfokus pada gaya kepemimpinan Demokratis dan Otokratik, sedangkan untuk Manajer Lokal memiliki gaya kepemimpinan yang lebih beragam dan tidak terfokus, sehingga untuk kasus pengambilan keputusan dalam kondisi kritikal seperti pandemi, gaya kepemimpinan ekspatriat lebih unggul karena lebih konsisten dan fokus terhadap penyelesaian suatu masalah.

Masalah yang dihadapi oleh ekspatriat Korea Selatan di PT. X berasal dari kendala budaya, seperti perbedaan bahasa yang disebabkan oleh kurangnya penguasaan bahasa asing oleh ekspatriat dan karyawan lokal. Selain itu, terdapat masalah kesalahpahaman nonverbal karena penggunaan bahasa isyarat, yang dapat menghasilkan interpretasi yang berbeda. Pandangan prasangka atau stereotip juga muncul, terlihat dari persepsi ekspatriat bahwa karyawan lokal seringkali kurang disiplin waktu dan terlalu santai dalam menjalankan tugas pekerjaan. Masalah yang dihadapi oleh manajer lokal PT.Y terletak pada seberapa banyak pengalaman dan *exposure* pada masing-masing karyawan terhadap budaya dari luar, dengan demikian apabila karyawan tersebut memahami budaya luar dengan baik, maka permasalahan terkait budaya serta kepercayaan dapat dikurangi. Masalah yang dihadapi ekspatriat China dan manajer lokal di PT. Z adalah dalam hal bahasa, meskipun sama-sama menguasai bahasa Inggris, tetapi masih kerap terjadi kesalahpahaman dan budaya *speak-up* dimana personil lokal Indonesia yang kental dengan adat ketimuran sehingga merasa tidak nyaman dalam menyatakan pendapat langsung di depan orang banyak. Sedangkan, ekspatriat China mudah menyatakan pendapatnya di setiap pertemuan sehingga personil lokal kurang nyaman saat berkomunikasi.

## Daftar Pustaka

Al-Rodhan, R.F. Nayef and Gérard Stoudmann. (2006). *Definitions of Globalization: A Comprehensive Overview and a Proposed Definition*. Dari <https://id.wikipedia.org/wiki/Globalisasi> diakses tanggal 20 Desember 2021.

- Baidan, Nasharuddin, & Erwati, Aziz. (2014). *Etika Islam dalam Berbisnis*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Batuadji, Kristianto. (2009). Thesis. As mokshartham jagadhita: *Studi etnografis tentang well-being Pada warga ashram gandhi etnis Bali*. Yogyakarta: Fakultas Psikologi Universitas Gajah Mada.
- Beamer, L., & Varner, I. (2008). *Intercultural Communication in The Global Workplace (4th Edition ed.)*. New York, USA: McGraw-Hill.
- Bovee, Courtland., & Thill, John. 2005. *Business Communication Today. 8th ed.* Singapore: Pearson Education.
- Chaney, Lilian & Martin, Jeanette. 2004. *Intercultural Business Communication*. New Jersey: Pearson Education.
- Chitakornkijisil, P. (2010). *Intercultural Communication Challenges and Multinational Organization Communication. International Journal of Organizational Innovation*, 6-20.
- Creswell, John W. (2012). *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Gilley, Jerry W., & Maycunich, Shelton. (2011). *Developmental Leadership: A New Perspective for Human Resource Development*. Vol. 13, 3(386-405).
- Irawanto, D. W., P. Ramsey, and D. Tweed. (2010). Exploring Paternalistic Leadership and its Application to the Indonesian Public Sector. Palmerston North, New Zealand: Massey University.
- Kementrian Ketenagakerjaan. (23 Juli 2021). Data Jumlah Tenaga Kerja Asing di Indonesia periode 2010-2021. Dari <https://lokadata.id> diakses tanggal 20 Oktober 2021.
- Kementrian Ketenagakerjaan. (2020). Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia No. Per.02/Men/III/2008. Tata Cara Penggunaan Tenaga kerja Asing Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia. Jakarta. Indonesia.
- Kusherdiana. (2011). *Pemahaman Lintas Budaya*. Bandung: Alfabeta.
- Liliweri, Alo. (2003). *Dasar-Dasar Komunikasi Antarbudaya*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Lumbanraja, Prihatin. (2008). *Tantangan bagi Kepemimpinan Lintas Budaya*. Jurnal Manajemen Bisnis, Volume 1(2, 69-77).
- Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Yogyakarta: PT. Andi.
- Matondang, M.H. (2008). *Kepemimpinan : Budaya Organisasi dan Manajemen Strategik*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Moeheriono, (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Jakarta.
- Noe, Raymond A., et al. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai keunggulan bersaing. Edisi Keenam. Diterjemahkan oleh Didik Prayitno*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P. (2005). *Essentials of Organizational Behavior. 8th Edition*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Sarri, Lisna., Unde, Alimuddin., Bahfiarti, Tuti. (2013). *Perilaku Komunikasi Karyawan Ekspatriat China terhadap MitraLokal dalam Bisnis Telekomunikasi di Sulawesi Selatan*. Jurnal Komunikasi Kareba. Vol 2(3).
- Thoha, Miftah. (2013). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Vera Maulina., Moch. Al Musadieq., Gunawan Eko. (2016). *Pengaruh Kepemimpinan dan Kinerja (Studi pada karyawan PT. Bo Kyung, Beji – Pasuruan)*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Wirawan. (2014). *Kepemimpinan*, Jakarta; PT Raja Grafindo Persada.
- Yukl, Gary. (2013). *Leadership in Organizations Eighth Edition*. England: Pearson Education.

## Declarations

### Funding.

The authors received no financial support for the research and publication of this article

### Availability of data and materials

Data sharing is not applicable to this article as no new data were created or analyzed in this study.

### **Competing interests**

No potential competing interest was reported by the authors.

### **Declarations**

#### **Funding.**

*The authors received no financial support for the research and publication of this article*

#### **Availability of data and materials**

Data sharing is not applicable to this article as no new data were created or analyzed in this study.

### **Competing interests**

No potential competing interest was reported by the authors.

### **Publisher's Note**

---

Imperium Research Instituterequires neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.

### **Rights and permissions**

---

Open Access. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made.

### **Cite this article**

Ardiansyah, G., Hardiyanti, H., Anne, L. I., & Heikal, J. (2024). Gaya kepemimpinan ekspatriat Korea-China dan manajer lokal di perusahaan multinasional dan permasalahan yang dihadapi. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 7(2), 223-236. <https://doi.org/10.36407/jmsab.v7i2.1250>



**[Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis](#)**

***Journal of Strategic Management and Business Applications***

Publisher : LPMP Imperium  
Frequency : 2 issues per year (June & December)  
ISSN (online) : 2655-237X [SK ISSN](#)  
DOI : Prefix 10.36407  
Accredited : [SINTA 4](#)