

Gaya Kepemimpinan Lokal Persus Ekspatriat di Perusahaan Indonesia: Sebuah Pendekatan Kualitatif

Ahmad

STIE La Tansa Mashiro, Rangkasbitung, Indonseia

Article Info

Keywords:

Kepemimpinan; Gaya kepemimpinan; ekspatriat; Pekerja lokal.

Corresponding Author:

dr.ahmadbento@gmail.com

Abstract

Seorang pemimpin merupakan faktor penting dalam kehidupan sebuah organisasi. Kemajuan suatu organisasi tergantung pada sejauh mana pemimpin dapat membawa organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. yang muncul adalah kualitas tenaga kerja asing (ekspatriat). Banyak ekspatriat yang memiliki kualitas dan kompetensi di bawah pekerja lokal. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis permasalahan tenaga kerja asing apakah mampu bekerja sesuai dengan kompetensinya karena banyak posisi sebagai tenaga kerja asing menduduki pimpinan atau manajer. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan responden pekerja lokal yang pernah dipimpin oleh ekspatriat dan lokal. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif; metode pengambilan sampel menggunakan purposive sampling. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa pemimpin lokal lebih efektif (daripada ekspatriat) karena budaya dan bahasa yang sama. Pemimpin ekspatriat dan pemimpin lokal memiliki budaya kerja yang berbeda yang dibawa dari negara mereka sendiri sehingga mereka memiliki kekuatan dan kelemahan yang dihasilkan dari gaya kepemimpinan mereka atau cara mereka memimpin bawahannya.

©2020 EJSJ. All rights reserved

Pendahuluan

Konsekuensi dari era globalisasi dan perdagangan bebas adalah produk dan jasa dari luar negeri masuk dan membanjiri pasar Indonesia serta ekspatriat yang bekerja di Indonesia. Menurut Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM), investasi asing langsung yang masuk ke Indonesia meningkat dalam lima tahun terakhir. Per Desember 2018, total penanaman modal asing langsung mencapai Rp392,7 triliun, naik sekitar 28 persen dibandingkan tahun 2014 sebesar Rp307 triliun (BKPM, 2018).

Berdasarkan pantauan kami, sebelum Masyarakat Ekonomi ASEAN diterapkan, sudah banyak ekspatriat yang bekerja di Indonesia, bahkan ekspatriat dari negara non-ASEAN. Ekspatriat asal China, Jepang, dan Korea Selatan merupakan ekspatriat yang dominan bekerja di Indonesia. Lihat saja di Jakarta, Tangerang, dan Cikarang, kita akan sering melihat warga China, Jepang, dan Korea Selatan di pusat perbelanjaan di kawasan tersebut, bahkan banyak warga Korea Selatan yang mendirikan minimarket, barbershop, dan restoran Korea. Banyak ekspatriat yang berkontribusi dalam investasi di Indonesia.

Indonesia sebagai negara yang berusaha menarik investasi asing telah mengembangkan infrastrukturnya sehingga mengundang banyak investasi untuk masuk ke Indonesia. Salah satu dampaknya adalah banyaknya perusahaan asing yang masuk ke Indonesia mempekerjakan tenaga kerja asing. Berdasarkan data Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM), negara yang paling banyak berinvestasi di Indonesia adalah Singapura, disusul Jepang, Hongkong, China/Tiongkok, dan Korea Selatan. Artinya, perusahaan China dan Hong Kong yang merupakan bagian dari China melakukan ekspansi ke Indonesia. Oleh karena itu, wajar jika kini banyak ekspatriat asal China yang masuk ke Indonesia.

Tabel 1. Jumlah Ekspatriat di Indonesia

No	Country of Origin	Number
1	China	24.804
2	Japan	13.540
3	South Korea	9.521
4	Malaysia	4.603

Sumber: Kementerian Tenaga Kerja 2017

Kekhawatiran masuknya tenaga kerja asing dari China menjadi kenyataan dengan banyaknya perusahaan China dan Hong Kong, serta dari Taiwan dan Makau. Singapura juga didominasi oleh warga keturunan China, dimana jumlah penduduk China lebih dari 1 miliar, membuat warga China tersebar di seluruh dunia. Jumlah tenaga kerja asing berdasarkan data Kementerian Tenaga Kerja pada tahun 2014 sebanyak 64.604 orang yang menempati posisi sebagai Profesional, Konsultan, Manajer, Direktur, Supervisor, Teknisi, dan Komisaris. Pada tahun 2017 jumlahnya meningkat menjadi 85.974 orang. ([Kementerian Tenaga Kerja 2017](#)).

Pemerintah melalui Departemen Tenaga Kerja memang telah membuat aturan bagi orang asing yang akan bekerja di Indonesia dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan maupun dalam peraturan menteri. Demikian pula, otoritas Imigrasi dapat memberikan izin tinggal terbatas dan menerbitkan Kartu Izin Tinggal Terbatas atau Kartu Izin Tinggal Tetap. Kementerian Tenaga Kerja telah menetapkan persyaratan dan pekerjaan atau jabatan yang boleh diduduki oleh tenaga kerja asing. Persoalannya, sejauh mana Kemenaker mampu mengimplementasikan aturan tersebut. Dalam praktiknya, banyak pelanggaran membuat TKA gagal mendapatkan izin atau menyalahgunakan izin kerja, tidak sesuai dengan posisi dan pekerjaan sebagaimana diatur oleh Kementerian Tenaga Kerja dalam Izin Mempekerjakan Tenaga Kerja Asing. Di sinilah peran otoritas Kementerian Tenaga Kerja dan Imigrasi sebagai garda terdepan dalam pengawasan tenaga kerja asing dipertaruhkan. Namun ironisnya, pengawasan terhadap tenaga kerja asing oleh Kementerian Tenaga Kerja masih lemah karena terbatasnya jumlah personel pengawas yang khusus menangani tenaga kerja asing. Otoritas Imigrasi akhirnya menjadi lebih dominan dalam mengawasi tenaga kerja asing, meskipun tugas otoritas Imigrasi sebenarnya adalah mengawasi semua orang asing di Indonesia. Untuk menarik lebih banyak investasi, pemerintah telah mengeluarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2018 tentang Tenaga Kerja Asing, namun peraturan ini juga menjelaskan bahwa untuk masuk ke Indonesia, tenaga kerja asing harus memenuhi aturan yang berlaku.

Belajar di Singapura bentuk [Pei-Chuan Wu](#), [Siah Hwee Ang \(2011\)](#) Dengan ekspatriat bisa mendapatkan manfaat transfer pengetahuan ahli dan belajar mengelola multikultural. Manajemen anak perusahaan di luar negeri sangat penting bagi perusahaan karena pandangan, pengalaman, keahlian, dan kinerja manajer ekspatriat sangat penting untuk daya saing, ekspansi, dan kesuksesan akhir perusahaan [Hsiu-ching Ko \(2015\)](#).

[Caligiuri dan Tarique \(2009\)](#) berpendapat bahwa pemimpin yang dapat mengelola dalam lingkungan global yang kompleks, berubah, tidak pasti, dan ambigu sangat penting untuk efektivitas masa depan perusahaan. Sebuah perusahaan yang mampu mengembangkan dan menyebarkan pemimpin global yang efektif mendapatkan keunggulan kompetitif global di masa depan ([Caligiuri et al., 2013](#)).

Berdasarkan pra-survei dan wawancara dengan manajer HRD di tiga perusahaan. Masalah yang muncul adalah kualitas tenaga kerja asing. Banyak ekspatriat yang memiliki kualitas dan kompetensi di bawah pekerja lokal. Hal ini menimbulkan kecemburuan di kalangan pekerja lokal. Tenaga kerja asing dibayar lebih tinggi dan diberikan fasilitas yang lebih memadai daripada tenaga kerja lokal. Disebutkan dalam peraturan bahwa seorang ekspatriat harus mentransfer ilmunya kepada pekerja lokal, namun pada kenyataannya banyak pekerja lokal yang mentransfer ilmunya kepada ekspatriat. Dalam penyusunan Rencana Penggunaan Tenaga Kerja Asing dan staf asisten izin kerja harus dilibatkan agar tenaga kerja asing dapat mentransfer ilmunya kepada tenaga kerja lokal. Kementerian Tenaga Kerja sebagai pintu depan tenaga kerja asing harus benar-benar menyeleksi mereka yang ingin masuk dan bekerja di Indonesia dengan menerapkan aturan yang berlaku. Jangan sampai tenaga kerja asing yang tidak memiliki pengetahuan dan kompetensi masuk ke Indonesia sementara masih banyak penduduk lokal yang menganggur yang sebenarnya bisa mengisi lowongan yang ada.

Kepemimpinan merupakan hal yang esensial dalam sebuah perusahaan. Setiap perusahaan memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda, antara lain tergantung pada tipe orang yang memimpin dalam perusahaan tersebut. Kepemimpinan juga dapat menentukan keberhasilan perusahaan yang dipimpin oleh orang tersebut. Ada beberapa aspek kepemimpinan yang dapat mempengaruhi berhasil tidaknya suatu organisasi; salah satunya adalah disiplin kerja karena dapat mengembangkan gaya kepemimpinan yang baik. Selain itu, jika seorang pemimpin memiliki disiplin kerja, maka akan berdampak baik bagi karyawan perusahaan karena mereka akan meniru disiplin kerja dari pemimpinnya.

Setiap pemimpin harus menentukan visi dan misi perusahaan sehingga menjadi landasan dalam menjalankan perusahaan. Jika pemimpin tidak memiliki visi dan misi, maka perusahaan tidak akan berjalan sesuai target. Selain itu, akan membuat perusahaan tidak efisien dalam menjalankan aktivitas perusahaan. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang efisien sangat dibutuhkan untuk menjalankan sebuah perusahaan. Setiap perusahaan harus memiliki kepemimpinan yang baik berupa atasan maupun bawahan agar dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Perusahaan yang maju adalah mereka yang berhasil memiliki pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang efektif. Dengan gaya kepemimpinan yang efektif, perusahaan dapat membangun hubungan kerja yang komunikatif antar karyawan, baik dengan atasan maupun bawahan. Lingkungan kerja yang komunikatif dapat meningkatkan disiplin kerja setiap karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut [Hanan Al Mazrouei \(2015\)](#), faktor-faktor seperti keterampilan komunikasi, kualitas pembangunan tim, dan kemampuan untuk berurusan dengan penduduk lokal ditemukan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap penyesuaian dan keberhasilan ekspatriat dalam mengelola organisasi UEA.

Menurut [Zhen Zhang et al., \(2017\)](#), Berdasarkan penelitian manajer ekspatriat serta bawahan, kolega, dan supervisor mereka, kami menemukan bahwa kerendahan hati manajer ekspatriat berhubungan positif dengan kepemimpinan partisipatif mereka yang pada gilirannya dikaitkan dengan lebih baik dan penyesuaian kerja yang lebih tinggi, kinerja manajerial di setiap negara tuan rumah.

Sebagian besar perusahaan mempekerjakan ekspatriat karena kurangnya ketersediaan manajemen dan keterampilan teknis di beberapa negara, dan juga tujuan pengendalian operasi lokal. [Suutari & Brewster \(2001\)](#). Mengelola lintas budaya sangat penting untuk kesuksesan bisnis internasional, dan manajer perlu membuat keputusan dengan cara yang mengakomodasi budaya lokal di mana mereka ditempatkan. [AlMazrouei & Zacca \(2015\)](#). Dari latar belakang tersebut, peneliti mengidentifikasi permasalahan dimana posisi manajerial yang memang bisa ditempati oleh tenaga kerja lokal Indonesia, namun posisi tersebut ditempati oleh ekspatriat sebagai gantinya.

Kata kepemimpinan secara harfiah berasal dari kata *lead*. Kata memimpin memiliki beberapa arti seperti mengarahkan, melatih atau mengatur, membimbing serta menunjukkan atau mempengaruhi. Seorang pemimpin memiliki tanggung jawab lahir dan batin atas keberhasilan kegiatan kerja yang dipimpinnya. Jadi, tidak mudah menjadi seorang pemimpin dan setiap orang tidak akan sama dalam menjalankan kepemimpinannya.

Menurut [Ahmad \(2021\)](#), kepemimpinan adalah suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik individu maupun kelompok. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam suatu organisasi karena berhasil tidaknya suatu organisasi sangat ditentukan oleh kepemimpinan organisasi tersebut.

[Terry \(2010\)](#) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang agar diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan terdiri dari proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk meningkatkan kelompok dan budayanya.

Dari berbagai definisi bahwa kepemimpinan adalah seni bagaimana mempengaruhi orang untuk mencapai tujuan organisasi. keberhasilan organisasi terletak pada pemimpin.

Gaya kepemimpinan

Menurut [Thoha \(2012\)](#) gaya kepemimpinan dibagi menjadi empat jenis, yaitu:

Pertama, Gaya kepemimpinan direktif, yaitu gaya kepemimpinan dimana bawahan mengetahui dengan pasti apa yang diharapkan dari mereka dan pengarahan khusus yang diberikan oleh pemimpin. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan.

Kedua, Gaya kepemimpinan suportif, yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin memiliki kemauan untuk menjelaskan sendiri, berteman, mudah didekati dan memiliki kepedulian manusiawi yang tulus terhadap bawahannya.

Ketiga, Gaya kepemimpinan partisipatif, yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin berusaha untuk meminta dan menggunakan saran dari bawahannya, tetapi pengambilan keputusan tetap berada di tangannya.

Keempat, Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi, yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin menetapkan serangkaian tujuan yang menantang untuk diikuti oleh bawahannya. Pemimpin juga memberikan kepercayaan kepada mereka bahwa mereka mampu melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan dengan cara yang baik.

Gaya Kepemimpinan Ekspatriat

Gaya kepemimpinan lintas budaya yang diterapkan oleh ekspatriat dipengaruhi oleh beberapa faktor. [Luthans \(2006\)](#) mengungkapkan tiga faktor yang mempengaruhi kepemimpinan lintas budaya, yaitu nilai-nilai pribadi, latar belakang pemimpin dan kemampuan interpersonal. [Yukl \(2010\)](#) juga menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan lintas budaya seperti variabel budaya nasional dan variabel situasional. [Lovvorn dan Chen \(2011\)](#) menjelaskan faktor lain yang mempengaruhi gaya kepemimpinan lintas budaya, yaitu pengalaman dalam penugasan internasional.

Tenaga kerja asing adalah tenaga kerja yang bekerja di daerah yang bukan daerah tempat ia terdaftar sebagai penduduk. Banyak perusahaan multinasional menggunakan ekspatriat untuk memastikan efektivitas operasi perusahaan sejalan dengan kebijakan kantor pusat. Secara umum, seorang ekspatriat juga dapat dipekerjakan untuk mengembangkan kemampuan internasional dalam organisasi. Ekspatriat yang berpengalaman dapat menjadi sumber yang mendukung organisasi untuk tumbuh lebih global.

Jenis-jenis Ekspatriat

Jenis-jenis ekspatriat dapat dibedakan berdasarkan tugasnya karena tidak semua individu yang bekerja sebagai ekspatriat memiliki tugas yang sama.

Ekspatriat Sukarela, mereka ingin bekerja di luar negeri dalam jangka waktu tertentu untuk mengembangkan karir individu mereka. Seringkali ekspatriat tersebut dipekerjakan secara sukarela

dalam jangka pendek kurang dari satu tahun sehingga mereka mungkin memiliki pengalaman dengan budaya lain.

Ekspatriat Tradisional, mereka adalah para profesional dan manajer yang ditugaskan untuk bekerja di luar negeri selama satu hingga tiga tahun. Selanjutnya mereka dirotasi untuk bekerja di kantor pusat.

Ekspatriat yang mengembangkan karir, Mereka ditugaskan di luar negeri untuk mengembangkan kemampuan manajerial perusahaan. Mereka dapat bekerja secara bergiliran selama satu sampai tiga kali di negara yang berbeda, sehingga mereka dapat mengembangkan pemahaman yang mendalam tentang operasi internasional.

Ekspatriat Global, mereka berpindah dari satu negara ke negara lain. Mereka lebih sering bekerja secara internasional daripada bekerja di negara asalnya.

Masalah Ekspatriat

Ada beberapa masalah besar yang dihadapi oleh ekspatriat ketika mereka ditugaskan ke negara lain. Pertama, ketidakmampuan untuk beradaptasi dengan budaya yang berbeda. Kedua, Ketidakmampuan beradaptasi dengan lingkungan sosial. Ketiga, masalah lain yang berhubungan dengan keluarga. Keempat, perilaku atau emosi yang belum matang. Kelima, ketidakmampuan untuk terbiasa dengan tanggung jawab pekerjaan di luar negeri. Keenam, kompetensi teknis yang buruk. Dan ketujuh, rendahnya motivasi kerja di luar negeri.

Kepemimpinan lintas budaya didefinisikan sebagai kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan memotivasi anggota kelompok budaya yang berbeda menilai pencapaian hasil dengan mengacu pada berbagi pengetahuan dan makna sistem dari kelompok budaya yang berbeda, [Akiga & Lowe \(2004\)](#). Perbedaan antara kepemimpinan lintas budaya dan kepemimpinan tradisional terletak pada perbedaan budaya yang dihadapi, serta mempertimbangkan perbedaan budaya yang ada dalam proses kepemimpinan. [Akiga & Lowe \(2004\)](#).

Masalah lainnya adalah perlu waktu untuk adaptasi. Namun, masa kerjanya terlalu singkat. Ada beberapa faktor lain yang juga mempengaruhi kegagalan tersebut seperti memikirkan kesempatan untuk kembali ke negara asal, terlalu menekankan kriteria kompetensi teknis dan kelalaian yang lain, dan pelatihan yang tidak memadai.

Metode Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif (penelitian kualitatif). [Moleong \(2007\)](#) mendefinisikan metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang dan perilaku yang dapat diamati. Pendekatan ini diarahkan pada latar belakang holistik individu. Jadi, dalam hal ini, individu atau organisasi tidak boleh diisolasi menjadi variabel atau hipotesis. Sebaliknya, perlu untuk menganggapnya sebagai bagian dari keseluruhan. Sebuah penelitian kualitatif mengamati orang-orang di lingkungan, berinteraksi dengan mereka dan menafsirkan pendapat mereka tentang dunia sekitarnya.

Secara khusus penelitian kualitatif ini lebih diarahkan pada penggunaan metode studi kasus. Pendekatan kualitatif juga dapat disebut studi kasus atau studi kualitatif yang merupakan penelitian mendalam dan terperinci tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan subjek penelitian. Studi kasus dapat didefinisikan sebagai teknik untuk mempelajari individu secara mendalam untuk membantu membuat adaptasi diri yang baik. Dalam penelitian ini, untuk membuat eksekusi diarahkan dan sistematis, maka dikembangkan tahapan penelitian.

Selama proses survei ini para peneliti melakukan studi lapangan tentang latar belakang penelitian, mencari data dan informasi. Para peneliti juga mencoba mencari konfirmasi ilmiah melalui pencarian literatur (buku) dan referensi pendukung penelitian. Pada tahap ini, para peneliti merancang penelitian termasuk garis besar metode penelitian yang akan digunakan. Dalam hal ini, para peneliti memasukkan dan memahami latar belakang penelitian untuk mengumpulkan data. Para

peneliti membuat serangkaian proses analisis data kualitatif hingga interpretasi data yang diperoleh. Selain itu, para peneliti juga melalui proses triangulasi data dibandingkan dengan teori dari literatur. Tahap terakhir adalah tahap evaluasi dan pelaporan.

Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah objek, benda atau organisasi yang dilampirkan data atau variabel penelitian yang dipermasalahkan. Tidak ada penelitian yang dapat dilakukan tanpa adanya subjek penelitian. Seperti yang kita ketahui, sebuah penelitian dilakukan karena ada masalah yang harus dipecahkan; maksud dan tujuan dari sebuah penelitian adalah untuk memecahkan masalah. Hal ini dilakukan dengan mengumpulkan data sebanyak mungkin dari informan.

Dalam penelitian ini, *resource extraction* sumber data diambil dengan menggunakan teknik "purpose sampling". Purposive sample adalah sampel yang dipilih karena memang merupakan sumber dan kaya dengan informasi mengenai fenomena yang akan dikaji. Pengambilan sampel ini didasarkan pada pilihan peneliti pada aspek apa dan siapa yang akan menjadi fokus dalam situasi tertentu dan pada saat ini terus menerus di sepanjang penelitian, pengambilan sampel bersifat purposive tergantung pada tujuan fokus pada waktu tertentu. Dalam penelitian ini, subjeknya adalah para pekerja yang pernah dipimpin oleh seorang ekspatriat dan lokal. Data dikumpulkan dari wawancara dengan 10 pekerja dan memiliki kriteria harus pengalaman yang dipimpin oleh seorang ekspatriat dan lokal. Peserta dari beberapa perusahaan di bidang jasa keuangan, manufaktur, restoran, telekomunikasi dan perusahaan distributor.

Metode Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data yang diperlukan untuk penelitian ini, teknik-teknik yang akan digunakan wawancara. Wawancara adalah percakapan dengan niat tertentu. Percakapan dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan narasumber yang memberikan jawaban atas pertanyaan [Moloeng, \(2007\)](#). Wawancara digunakan untuk berkomunikasi dengan subjek penelitian sehingga dapat memperoleh data yang diperlukan. Teknik wawancara mendalam ini diperoleh langsung dari subjek penelitian melalui serangkaian tanya jawab dengan para pihak yang berhubungan langsung dengan materi pelajaran. Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan dengan menggunakan wawancara gratis terpandu. Ini adalah cara untuk mengajukan pertanyaan secara bebas, artinya pertanyaan tersebut tidak ditetapkan dalam pedoman wawancara tentang masalah dasar penelitian dan dapat dikembangkan sesuai dengan kondisi di lapangan. Untuk melakukan wawancara ini para peneliti membawa panduan yang hanya berisi garis besar hal-hal yang akan ditanyakan.

Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian menurut [Arikunto \(2006\)](#) merupakan alat bantu bagi seorang peneliti untuk mengumpulkan data. Dalam mengembangkan instrumen pendukung, [Arikunto \(2006\)](#) mengatakan bahwa pemilihan metode yang akan digunakan oleh para peneliti ditentukan oleh tujuan penelitian, sampel penelitian, lokasi, eksekutor, biaya dan waktu, serta data yang akan diperoleh.

Berdasarkan tujuannya, penelitian ini menggunakan wawancara dan observasi sebagai metodenya. Setelah menentukan metode yang akan digunakan, para peneliti mengembangkan instrumen pengumpul data untuk mengumpulkan data yang diperlukan.

Instrumen kedua dalam penelitian ini adalah metode wawancara. Secara umum, pengembangan instrumen pengumpul data berupa panduan wawancara.

Grid Panduan Wawancara

Selanjutnya, sebelum melakukan wawancara para peneliti membuat grid panduan wawancara terlebih dahulu.

Dalam membuat pernyataan panduan peneliti merujuk pada beberapa teori kepemimpinan dari [Thoha \(2012\)](#), [Yulk \(2010\)](#), [Robbins \(2016\)](#).

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Berdasarkan wawancara dengan peserta dapat disimpulkan bahwa kita perlu mengetahui efektivitas kepemimpinan lokal dan ekspatriat. Kesimpulannya disebutkan dalam Tabel 3. Berikut ini adalah percakapan antara peneliti (R) dan responden (P):

(R) Menurut pendapat Anda, apakah pemimpin ekspatriat/superordinat lebih otoriter daripada pemimpin/superordinat dari pekerja lokal/Indonesia? Jelaskan dan beri contoh implementasi?

(P) Iya. Lebih otoriter. Misalnya, pemimpin ekspatriat lebih memprioritaskan kinerja. Pemimpin lokal melihat kinerja tetapi tidak selalu.

(R) Apakah menurut Anda dalam membuat keputusan para pemimpin/superordinat berdiskusi dengan bawahan? Jelaskan dan beri contoh.

(P) Itu tergantung pada apa yang diperlukan. Baik (pemimpin lokal dan ekspatriat) akan melakukannya jika ada sesuatu yang tidak mereka pahami, tetapi jika mereka telah mengerti mereka tidak akan berdiskusi. Baik pemimpin ekspatriat maupun lokal sama dalam membuat keputusan, tergantung apa yang mereka butuhkan. Tidak semua keputusan akan dibahas, Misalnya: penganggaran tidak akan dibahas Mereka menghitung sendiri. Namun, untuk operasi lapangan mereka akan berdiskusi dengan bawahan mereka.

(R) Apakah menurut Anda para pemimpin/superordinat memberikan kebebasan untuk bekerja?

(P) Baik pemimpin ekspatriat/lokal memberikan kebebasan untuk bekerja. Mereka tidak menentukan secara rinci. Jika mereka menugaskan pekerjaan, mereka tidak akan ikut campur. Namun, beberapa orang merasa tidak memberikan kebebasan. Ketika mereka diberi pekerjaan, terkadang para pemimpin campur tangan atau merevisinya. Itu tergantung pada departemen mana yang ditugaskan untuk bekerja. Dalam hal ini, Tuan Charlie Jogou berada di departemen yang memberikan kebebasan untuk bekerja Hasil ini didasarkan pada wawancara dengan peserta sesuai dengan indikator dalam Panduan Wawancara.

Tabel 3. Ringkasan Hasil Wawancara

No	Kepemimpinan Lokal	Kepemimpinan Ekspatriat
1	Dalam mengambil keputusan, pemimpin daerah memprioritaskan diskusi antara pemimpin dan karyawan untuk mencapai keputusan dan untuk memecahkan masalah.	Pemimpin ekspatriat lebih tegas dalam mengambil keputusan tanpa ada diskusi dengan karyawan.
2	Para pemimpin lokal lebih memahami kondisi dan karakter masyarakat di negeri ini.	Cara pemimpin ekspatriat memimpin dibahas terlebih dahulu dan kemudian membuat keputusan bersama.
3	Pemimpin lokal lebih santai, memiliki birokrasi yang lebih kuat. Sulit menerima ide orang lain ketika bekerja di Indonesia firma.	Pemimpin ekspatriat cenderung perfeksionis untuk masalah disiplin kerja dan perusahaan advancemenet.
4	Pemimpin lokal lebih akrab dengan karyawan karena bahasa yang sama.	Pemimpin ekspatriat lebih terbuka. Misalnya, ketika saya mengusulkan ide atau saran saya, mereka 'menerimanya'. Tidak langsung dieksekusi tapi diakomodir terlebih dahulu.
5	Para pemimpin lokal tidak begitu berhati-hati dengan detail; kurang siap untuk membuat keputusan. Akrab dengan teman sebaya tetapi kurang terhormat.	Pemimpin ekspatriat memiliki etos dan sistem kerja yang lebih baik.

	Akrab dengan lingkungan kerja Indonesia.	
6	Para pemimpin lokal lebih memprioritaskan kepentingan bersama. Dalam menyelenggarakan pertemuan atau diskusi, para pemimpin lokal memberikan lebih banyak kesempatan kepada anggotanya untuk menyampaikan ide mereka sehingga keputusan dibuat berdasarkan concensus.	Pemimpin lokal memiliki budaya kerja yang lebih baik. Disiplin, bekerja tertib dan cenderung lebih cepat.
7		Perhatian terhadap detail, siap mengambil keputusan, akrab dengan teman sebaya tetapi masih terhormat, tidak begitu akrab dengan lingkungan kerja Indonesia
8		Pemimpin ekspatriat tidak otoriter karena mereka hanya perantara dengan klien luar negeri.

Sumber : Data Primer 2019

Membuat kesimpulan (Verifikasi). Penelitian ini akan mengungkap makna dari data yang dikumpulkan. Data ini akan menghasilkan kesimpulan tentatif, samar, canggung, dan meragukan, sehingga kesimpulan perlu diverifikasi. Verifikasi dilakukan dengan meninjau baik pengurangan data maupun tampilan data agar kesimpulan tidak menyimpang.

Secara sederhana, seorang pemimpin dikatakan efektif jika dapat mencapai tujuan dan target yang telah ditentukan. Menurut [Colquitt, LePine & Wesson \(2015: 448\)](#), efektivitas ditentukan oleh taktik dalam cara seorang pemimpin mempengaruhi orang lain.

Ada tiga elemen yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan yang dapat membuat seorang pemimpin lebih efektif daripada yang lain, yaitu gaya seleksi pengambilan keputusan yang optimal, perpaduan perilaku sehari-hari yang optimal, dan perpaduan perilaku transaksional dan transformational yang optimal. [Colquitt, LePine & Wesson, \(2015: 466\)](#).

Efektivitas kepemimpinan ditunjukkan antara lain oleh sifat-sifat pemimpin dalam dimensi kecerdasan, kepribadian dan kemampuan. [Ivancevich, Konopaske & Matteson, \(2008: 416\)](#).

Salah satu indikator pemimpin lebih efektif jika mampu berkomunikasi dengan baik. Hasil penelitian ini bahwa pemimpin ekspatriat kurang mampu berkomunikasi dan kurang mampu menjadi mediator karena perbedaan budaya dan bahasa. Hal ini sesuai dengan studi [Hsiu Ching Ko](#), kecerdasan budaya, keterampilan komunikasi, pengetahuan dan keterampilan profesional, dan kemampuan berbahasa Inggris adalah keterampilan terpenting yang harus dimiliki dan diintegrasikan oleh manajer ekspatriat untuk memimpin bawahan yang beragam secara budaya. [Hsiu-ching Ko \(2015\)](#).

Gaya pengambilan keputusan juga dapat mempengaruhi perbedaan antara ekspatriat dan pekerja lokal, ekspatriat harus mengikuti pelatihan seperti dalam penelitian oleh [Hanan A Mazrouei \(2016\)](#) Pelatihan perbedaan budaya, terutama yang berkaitan dengan pengambilan keputusan, adalah penting, mengingat metode pengambilan keputusan tradisional yang kuat keputusan dalam organisasi. Manajer ekspatriat yang mampu menyesuaikan gaya pengambilan keputusan mereka lebih selaras dengan budaya lokal dan memiliki peluang lebih besar untuk sukses.

Kesimpulan

Baik pemimpin ekspatriat maupun pemimpin lokal pada umumnya sama-sama efektif dalam memimpin sebuah organisasi. Pemimpin ekspatriat efektif dalam disiplin, detail, dan pencapaian target. Pemimpin lokal efektif dalam berkomunikasi.

Setiap perusahaan memiliki kepemimpinan yang berbeda. Namun, kepemimpinan tentunya didasarkan pada adaptasi yang dilakukan oleh pemimpin terhadap organisasi. Oleh karena itu, seorang pemimpin seharusnya tidak hanya dapat mengawasi kinerja anggotanya tetapi juga harus dapat mengidentifikasi karakter setiap anggotanya untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang sesuai. Seorang pemimpin memiliki peran penting dalam membantu dan mengatur bawahannya. Gaya kepemimpinan dalam suatu perusahaan penting dalam menangani berbagai bawahan dan mempengaruhi kemajuan perusahaan.

Perbedaan yang dihadapi perusahaan lokal dan asing adalah bagaimana seorang pemimpin memimpin bawahannya untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Ada banyak perbedaan, seperti bagaimana seorang pemimpin mengarahkan bawahannya, memberikan tugas kepada bawahannya, mengatasi masalah di perusahaan yang dipimpinnya. Dalam setiap pengambilan keputusan, komunikasi, kerjasama, konflik, dan hal-hal lain yang berhubungan dengan pekerjaan, harus ada kontribusi baik dari atasan maupun bawahan untuk mencapai tujuan perusahaan. Selain itu, seorang pemimpin/bawahan harus mengetahui situasi perusahaan sehingga dapat mengembangkan gaya kepemimpinan yang cocok untuk diterapkan dalam situasi tersebut.

Dari hasil penelitian ini, direkomendasikan agar pemerintah menerapkan peraturan dimana tenaga kerja asing yang bekerja di Indonesia harus memenuhi persyaratan kompetensi yang baik sehingga dapat mentransfer ilmu yang bermanfaat kepada tenaga kerja lokal. Bukan mereka yang baru lulus kuliah tapi mereka yang sudah berpengalaman sehingga bisa memimpin tenaga kerja lokal.

Perusahaan harus memberikan pelatihan bagi manajer ekspatriat, mempelajari tidak hanya budaya perusahaan tetapi juga budaya daerah tempat mereka ditugaskan. Jika manajer ekspatriat memiliki kompetensi yang lebih baik, pekerja lokal harus mau belajar dari mereka. Keterbatasan penelitian ini tidak mengkonfirmasi pekerja asing dan pengalaman kerja yang bervariasi. Untuk penelitian selanjutnya dapat ditingkatkan dari segi metode, responden, dan teori.

Daftar Pustaka

- AlMazrouei, Hanan., & Zacca, Robert (2015) Expatriate leadership competencies and performance: a qualitative study, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 23 Issue: 3, pp.404-424
- Ahmad. (2021). Kepercayaan Pada Pemimpin Upaya Meningkatkan Organizational Citizenship Behavior. *The Indonesian Journal of Management and Accounting*, 9(1), 27–36.
- AlMazrouei, Hanan., Zacca, Robert; Bilney, Chris; Antoine, Giselle (2016), Expatriate managers decision-making practices within the UAE: a qualitative study *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 24 Issue: 5, pp. 856-882
- Akiga., & Kevin B. Lowe. (2004). *Encyclopedia of Leadership: Cross- Cultural Leadership*. SAGE Reference Online.
- Arikunto, S (2006) *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*, Edisi Revisi VI, Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Caligiuri, P. (2013). Developing culturally agile global business. *Organizational Dynamics*, 42, 175-282. Caligiuri, P., & Tarique, I. (2009). Predicting effectiveness in global leadership activities. *World Business*, 44, 336-346.
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. LePine., & Michael J. Wesson. (2015). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- George R, Terry., & Leslie R (2008). *Principles of Management*, Irwin Professional Pub; Subsequent edition.
- Hsiu-ching Ko (2015), *Cross-cultural Leadership Effectiveness: Perspectives from Non-Western Leaders*, *Management and Organizational Studies* Vol. 2, No. 4

- Ihsan E., Osman Ö., Annette E. Craven, (2014). Leadership Styles and Cultural Intelligence, *Journal of Leadership, Accountability and Ethics* vol. 11(3)
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2010). *The Truth About Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Keith, D., & Newstrom, (2007) *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, McGraw-Hill series in management, USA
- Kumar A S (2017). Leadership: An Indian Model of Positive Leadership *J Bus Ethic*.
- Luthans, Fred (2006), *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh, PT. Andi: Yogyakarta.
- Pei-Chuan Wu, Siah Hwee Ang (2011) The impact of expatriate supporting practices and cultural intelligence on cross-cultural adjustment and performance of expatriate in Singapore, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 13, August 2011, 2683–2702
- Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A. (2011). *Organizational Behavior* 14th ed.. Pearson, Boston.
- Roger C, Russell, & Laurence, Dickie ,(2007) Paradoxical Experiences Of Expatriate Managers In Indonesia, *Journal of Diversity Management*, Volume 2, Number 1.
- Stephanie, Solansky., Vipin, Gupta., Jifu, Wang (2017). Ideal and Confucian implicit leadership profiles in China. *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 38 No. 2, pp. 164-177
- Suutari. V., & Brewster, C. (2001). Expatriate management practices and perceived relevance: Evidence from Finnish expatriates. *Personnel Review*, 30 (5),554-577
- Thoha, M. (2012). *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Rajawali Pers, Jakarta.
- Miles, B. Mathew., & Michael, Huberman. (1992). *Analisis Data Kualitatif Buku Sumber Tentang Metode-metode Baru*. Jakarta: UIP.
- Moleong, Lexy J. (2007) *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Penerbit PT Remaja Rosdakarya Offset, Bandung.
- Yukl, Gary. (2010). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Kelima. Jakarta: PT Indeks.
- Zhen Z K, Kim, M W, John F (2017) Expatriate Managers' Participative Leadership: Examining Antecedents and Outcomes Society for Industrial and Organizational, Psychology (SIOP) Conference Orlando, FL