



Adaptasi Kepemimpinan Lintas Budaya Investor Korporat Tiongkok Dalam Mengelola Pekerja Indonesia: Studi Kasus Pt Xyz

¹Shierli Wijaya, ²Andres Dharma Nurhalim
¹ Universitas Pradita, ²STIE Wiyatamandala

Alamat Surat

Email: shierli.wijaya@pradita.ac.id*, andres@wym.ac.id

Article History:

Diajukan: 3 Februari 2025; Direvisi: 3 Maret 2025; Accepted: 14 April 2025

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mencari penyesuaian dan perubahan gaya kepemimpinan lintas budaya investor asing di Indonesia, seperti manajer yang berasal dari Tiongkok. Beberapa hal yang perlu dianalisis antara lain memahami strategi yang digunakan, proses penyesuaian, dan alasan mengapa para manajer memilih untuk mengubah gaya kepemimpinan mereka, serta mengeksplorasi lebih lanjut bagaimana ekspatriat Tiongkok mengadaptasi gaya kepemimpinan mereka dalam konteks budaya Indonesia. Penelitian ini juga akan membahas metode kepemimpinan ekspatriat Tiongkok dalam mengelola karyawan Indonesia dibandingkan dengan rekan-rekan asli mereka yang berasal dari satu negara. Metode analisis data akan dikumpulkan menggunakan wawancara satu lawan satu, menggunakan analisis data tematik dan studi kasus. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa manajer Tiongkok menghadapi tantangan budaya dalam beradaptasi dengan konteks Indonesia, serta perubahan gaya kepemimpinan manajer Tiongkok saat mengelola karyawan Indonesia. Dari hasil kesimpulan menunjukkan bahwa perlu menyesuaikan gaya kepemimpinan di lingkungan kerja yang baru karena latar belakang budaya yang berbeda, perlunya kesadaran budaya dikarenakan perbedaan budaya yang dapat mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaan. Namun dengan memahami perbedaan budaya dan perbedaan sikap kerja, hal itu dapat membantu manajer asing Tiongkok untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka secara lebih baik dalam mengelola karyawan Indonesia agar lebih efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

Kata kunci: Manajer Ekspatriat Tiongkok, Kecakapan Budaya, Gaya Kepemimpinan, Penyesuaian Kepemimpinan Lintas Budaya.

ABSTRACT

The aim of this research is to look for adjustments and changes in the cross-cultural leadership styles of foreign investors in Indonesia, such as managers from China. Some things that need to be analyzed include understanding the strategies used, the adjustment process, and the reasons why managers choose to change their leadership style, as well as further exploring how Chinese expatriates adapt their leadership style in the Indonesian cultural context. This research will also discuss the leadership methods of Chinese expatriates in managing Indonesian employees compared to their native counterparts from the same country. Data analysis methods will be collected using one-on-one interviews, using thematic data analysis and case studies. The research results show that Chinese managers face cultural challenges in adapting to the Indonesian context, as well as changes in the leadership style of Chinese managers when managing Indonesian employees. The conclusion results show that it is necessary to adapt leadership styles in new work environments due to different cultural

backgrounds, the need for cultural awareness due to cultural differences which can influence a person's attitude towards work. However, by understanding cultural differences and differences in work attitudes, it can help Chinese expatriate managers to better adapt their leadership styles in managing Indonesian employees to be more effective in achieving organizational goals.

Keywords: *Chinese Expatriate Managers, Cultural Proficiency, Leadership Style, Cross-Cultural Leadership Adjustment*

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dengan semakin berkembangnya dunia bisnis pada masa sekarang ini maka semakin banyak juga perusahaan di seluruh dunia yang berekspansi dan beroperasi secara internasional karena berbagai alasan seperti meraih pangsa pasar yang baru, peluang investasi asing, dan keunggulan kompetitif. Globalisasi telah mengakibatkan orang-orang dari latar belakang budaya yang berbeda mau melakukan kerja sama antara negara satu dengan negara lainnya. Salah satu contohnya adalah Indonesia, sebagai negara dengan perkembangan ekonomi terbesar ke-16 di dunia pada tahun 2020, dengan pertumbuhan Produk Domestik Bruto (PDB) sebesar 3,69% dan total PDB sebesar 1,058 Triliun USD (Bank Dunia, 2020).

Presiden Indonesia Joko Widodo sangat mendukung kedatangan investor asing langsung (FDI), karena hal tersebut dapat secara efektif membantu penduduk Indonesia untuk menciptakan lebih banyak kesempatan kerja dan pengembangan PDB yang lebih baik. Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM, 2021) mengumumkan data realisasi investasi pada triwulan I tahun 2020 mencapai 210,7 triliun rupiah, meningkat 8,0% dibanding tahun 2019. Pada tahun 2020, target investasi mencapai 886,1 triliun rupiah, PMDN mencapai 11,27 miliar rupiah, dan PMA mencapai 98,0 triliun rupiah (BKPM, 2021). Sementara beberapa negara penyumbang PMA Indonesia (BKPM) pada triwulan I tahun 2020, pertama adalah Singapura yang masih menyumbang 23,1% dari total PMA Indonesia dengan nilai US\$2,7 miliar di tengah merebaknya COVID-19. Kedua adalah Tiongkok yang pada tahun 2019 menduduki posisi teratas negara PMA terbesar di Indonesia dengan total US\$1,4 miliar. Ketiga, Hong Kong yang menanamkan modalnya sebesar US\$600 juta pada triwulan pertama tahun 2020 atau setara dengan 10,2% dari total FDI Indonesia. Keempat, Jepang dengan investasi yang sama sebesar US\$600 juta. Kelima, Malaysia yang menanamkan modalnya sekitar US\$500 juta di Indonesia pada triwulan pertama tahun 2020.

Indonesia dapat menjadi salah satu negara dengan peluang usaha yang sangat besar, sekaligus negara yang berpotensi untuk mencari talenta-talenta baru, karena jumlah penduduk Indonesia menempati urutan ke-4 terbesar di dunia. Pada tahun 2022, jumlah penduduk Indonesia sekitar 278 juta jiwa, dengan lebih dari 1.300 suku bangsa menjadikan negara ini sebagai negara kepulauan yang majemuk. (Worldometer, 2022). Menurut data statistik, pada tahun 2019 terdapat sekitar 95.335 orang asing yang bekerja di Indonesia, baik di sektor jasa, industri, pertanian, pertambangan, dan lain-lain. Karena sumber daya alamnya yang melimpah, seperti menjadi produsen kakao dan karet terbesar kedua di dunia, serta produsen minyak kelapa sawit terbesar di dunia, Indonesia menjadi pusat investasi asing.

Selain itu, industri pertambangan dan mineral Indonesia menghasilkan nikel, timah, batu bara, gas alam, tembaga, emas, dan bauksit dalam jumlah yang cukup besar (BKPM, 2022). Bagi karyawan yang direlokasi dari perusahaan induk untuk bekerja di anak perusahaan di lingkungan baru, mereka akan menghadapi tantangan yang sangat besar, terutama bagi ekspatriat, karena mereka tidak hanya harus beradaptasi dengan lingkungan baru, tetapi juga menghadapi berbagai tantangan, yaitu para ekspatriat yang ditugaskan untuk mempersiapkan diri menjadi pemimpin yang memiliki kecakapan dalam mengelola karyawan dengan latar budaya yang berbeda dan juga perbedaan bahasa (Rahayu&Perkasa, 2021).

Bahkan karakteristik pribadi ekspatriat akan memengaruhi kinerja mereka di lingkungan kerja yang baru. Ekspatriat mungkin memiliki banyak hal yang tidak diketahui tentang negara yang akan mereka kunjungi, sehingga ketika ekspatriat tiba untuk bekerja di lingkungan baru tanpa persiapan

yang memadai, lingkungan yang tidak dikenal, hambatan bahasa, dan perbedaan budaya akan membawa tekanan kerja yang berlebihan dan beban psikologis, yang mengakibatkan penurunan kemampuan dan efisiensi kerja. Bagaimana mengatur budaya dan memilih gaya kepemimpinan yang tepat akan menjadi masalah yang akan dihadapi oleh manajer ekspatriat. Karena manajer ekspatriat akan bekerja di lingkungan yang sama sekali baru, dan para manajer akan berasal dari pekerja yang memiliki latar belakang budaya yang berbeda.

Bagi manajer ekspatriat, penting untuk belajar dan beradaptasi sepenuhnya dengan budaya perusahaan anak untuk menjadi pemimpin yang baik dan sukses. Selain itu, Boonstra (2019) mengatakan bahwa pemimpin dan manajer yang sukses secara internasional perlu memiliki pemahaman yang jelas tentang nilai-nilai mereka sendiri dan peka terhadap apa yang sedang terjadi, ingin tahu tentang nilai-nilai orang lain, dan memahami perbedaan budaya pada bawahan mereka untuk menghindari hal-hal yang memalukan. Manajer ekspatriat perlu mempersiapkan adaptasi lintas budaya dan penyesuaian gaya kepemimpinan sebelum tiba di anak perusahaan, sehingga mereka dapat lebih baik dan lebih mudah berintegrasi ke dalam lingkungan kerja baru dan kompeten dalam posisi kepemimpinan.

Diketahui, ada banyak ekspatriat dari berbagai negara di Indonesia, yang sebagian besar adalah ekspatriat dari Tiongkok. Penelitian ini akan difokuskan pada perusahaan multinasional di Tangerang Selatan dan melibatkan ekspatriat Tionghoa yang telah bekerja di perusahaan multinasional tersebut selama minimal 2 tahun. Ekspatriat tersebut dapat berjenis kelamin laki-laki atau perempuan, tetapi harus berstatus sebagai tenaga manajemen dan mengelola tidak kurang dari 7 orang karyawan lokal Indonesia pada saat yang bersamaan. Penelitian ini akan menggunakan metode kualitatif untuk mengumpulkan data melalui wawancara tatap muka semi terstruktur.

Tujuan dan manfaat penelitian ini akan mengeksplorasi penyesuaian dan perubahan gaya kepemimpinan lintas budaya investor asing di Indonesia, seperti manajer Tionghoa. Termasuk memahami strategi mereka, proses penyesuaian, dan alasan mengapa mereka memilih untuk mengubah gaya kepemimpinan mereka, mengeksplorasi bagaimana ekspatriat Tionghoa mengadaptasi gaya kepemimpinan mereka dalam konteks budaya Indonesia. Di samping itu juga akan membahas metode kepemimpinan ekspatriat Tionghoa dalam mengelola karyawan Indonesia dibandingkan dengan rekan-rekan asli dari negara mereka. Diharapkan penelitian ini akan membawa manfaat bagi manajer ekspatriat Tionghoa di masa depan dan memberikan pengalaman manajemen serta pandangan para manajer ekspatriat Tiongkok yang saat ini bekerja di Indonesia terhadap karyawan lokal Indonesia, yang secara efektif akan membantu para ekspatriat Tiongkok di masa mendatang. Para manajer asing memiliki beberapa pengalaman yang relevan dan dapat membuat persiapan yang lebih baik.

1.2. Kajian Pustaka

1.2.1 Gaya kepemimpinan

Sutrisno (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan aktivitas dalam menggerakkan orang lain untuk mencapai hasil yang diharapkan dengan cara memimpin, membimbing, dan mempengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan mengacu pada perilaku khas seorang pemimpin saat mengarahkan, memotivasi, membimbing, dan mengelola sekelompok orang. Pemimpin yang baik pada prinsipnya dapat memberikan inspirasi dan perubahan sosial serta mendorong orang lain untuk terus berinovasi. Di antara banyak gaya kepemimpinan yang berbeda, gaya kepemimpinan yang paling tradisional dan umum (Mulyadi, 2015) adalah:

1. Kepemimpinan Berwibawa (Otokratis)

Pemimpin berwibawa, juga dikenal sebagai pemimpin otokratis, memiliki kontrol dan harapan yang jelas tentang apa yang harus dilakukan, kapan melakukannya, dan bagaimana melakukannya. Jenis gaya kepemimpinan ini sangat memperhatikan perintah dan kendali pemimpin atas bawahannya. Ada juga pembagian yang jelas antara pemimpin dan bawahan. Ketika membuat keputusan, mereka biasanya tidak meminta saran atau pendapat orang lain. Gaya kepemimpinan seperti ini akan kekurangan kreativitas, namun kepemimpinan otoriter paling baik digunakan ketika tidak banyak

waktu untuk pengambilan keputusan kelompok. Ketika bentuk kepemimpinan ini membutuhkan kesimpulan yang cepat dan tegas, maka metode otoriter akan menjadi metode yang baik. Namun pada saat yang sama, mungkin juga ada kasus konfrontasi antara bawahan dan pemimpin.

2. Kepemimpinan Partisipatif (Demokrasi)

Kepemimpinan partisipatif dikenal sebagai kepemimpinan demokratis, sering kali merupakan gaya kepemimpinan yang paling efektif. Kepemimpinan demokratis memberikan bimbingan kepada anggota tim dan memungkinkan bawahan untuk menawarkan pandangan dan saran yang berbeda. Dengan gaya kepemimpinan ini, perusahaan akan kurang produktif dibandingkan anggota kelompok otoriter, tetapi kontribusi mereka akan lebih berkualitas. Gaya kepemimpinan partisipatif mendorong anggota kelompok untuk berpartisipasi dalam diskusi, tetapi tetap memegang keputusan akhir dalam proses pengambilan keputusan. Anggota kelompok berpartisipasi dalam proses diskusi dan dengan demikian menjadi lebih termotivasi dan kreatif, membuat anggota kelompok merasa bahwa mereka penting bagi tim.

3. Kepemimpinan Representatif (*Laissez-faire*)

Gaya kepemimpinan ini adalah yang paling tidak produktif di antara ketiga kelompok, dan gaya kepemimpinan ini juga memiliki persyaratan yang lebih tinggi bagi para pemimpin dan tidak dapat bekerja secara mandiri tanpa kerja sama. Pemimpin yang representatif memberikan sedikit atau tidak ada arahan kepada bawahan dan menyerahkan pengambilan keputusan kepada anggota kelompok, biasanya gaya ini akan sangat efektif dalam situasi yang melibatkan pakar kompetensi tingkat tinggi, tetapi sering kali menyebabkan definisi peran tidak jelas dan tidak termotivasi. Organisasi yang berbeda memiliki budaya organisasi yang berbeda, itulah sebabnya gaya kepemimpinan seseorang harus disesuaikan atau diubah agar sesuai dengan budaya yang berbeda. Oleh karena itu, pemahaman yang menyeluruh tentang budaya negara tuan rumah, organisasi, dan profesional, serta gaya kepemimpinan yang dipersiapkan dengan baik dan digunakan dengan benar sangat penting.

1.2.2. Kepemimpinan lintas budaya

Kepemimpinan lintas budaya adalah tindakan membimbing, mendukung, memotivasi, dan membentuk pola pikir global orang-orang (Samuel, 2021). Kepemimpinan lintas budaya didefinisikan untuk memahami bagaimana orang-orang dari budaya yang berbeda dapat berkomunikasi satu sama lain dengan lebih efektif. Kita dapat mempelajari tentang ide dan perspektif kelompok dari latar belakang budaya yang berbeda. Ada dua pendekatan umum untuk kepemimpinan lintas budaya, yang berpusat pada pemimpin atau yang berpusat pada pengikut. Dari perspektif yang berpusat pada pemimpin, pemimpin lokal dan pemimpin ekspatriat akan memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda, sering kali menggunakan keputusan strategis yang berbeda, dan mengubah gaya kepemimpinan untuk integrasi yang lebih baik ke dalam tim.

Dari perspektif yang berpusat pada pengikut, karyawan lokal adalah mereka yang belajar dan beradaptasi dengan gaya pemimpin ekspatriat melalui nilai-nilai budaya yang dianut oleh para pemimpin ekspatriat. Nilai-nilai budaya pemimpin ekspatriat akan membantu mengubah kunci persepsi gaya kepemimpinan. Menurut Abadi & Perkasa (2020), pemimpin ekspatriat yang mampu menyesuaikan gaya pengambilan keputusannya lebih selaras dengan budaya lokal akan memiliki lebih banyak peluang untuk meraih kesuksesan. Ini tidak hanya berarti bahwa kepemimpinan lintas budaya tidak menantang, tetapi hanya sedikit orang yang dapat menjadi pemimpin lintas budaya yang sukses dan memberikan bimbingan, ini karena hanya sejumlah kecil orang yang memiliki pemahaman yang mendalam tentang latar belakang budaya lokal yang berbeda, konsep pemikiran yang berbeda, dan kualitas untuk sepenuhnya menghormati multikulturalisme lokal.

Pemimpin Indonesia memiliki gaya kepemimpinan otoriter yang konsisten, pemimpin perusahaan cenderung memperbaiki disiplin dan konsistensi, sementara pemimpin Tiongkok cenderung mengadopsi gaya kepemimpinan otoriter ketika dihadapkan dengan tugas-tugas yang sulit, tetapi cenderung mengadopsi gaya kepemimpinan yang demokratis, yang akan dibahas lebih lanjut di bagian berikutnya tentang gaya kepemimpinan Tiongkok dan Indonesia. Selain itu, para pemimpin perlu mempertimbangkan 4 faktor utama untuk menjadi pemimpin lintas budaya yang sukses:

1. **Transparansi:** Para pemimpin harus terbuka terhadap tingkat kepercayaan yang tinggi dengan bawahan sambil mengendalikan kekuasaan, dan membangun hubungan yang positif.
2. **Kesadaran diri:** Para pemimpin perlu terus meningkatkan nilai-nilai inti, kekuatan, bakat, dan keyakinan mereka.
3. **Etika:** Para pemimpin yang benar-benar sukses perlu bekerja sesuai dengan nilai-nilai inti mereka dan bertindak dengan nilai-nilai yang baik.
4. **Penanganan yang seimbang:** Seorang pemimpin yang baik tidak hanya perlu mampu menarik kesimpulan dengan tegas, tetapi juga harus pandai mendengarkan dan menerima masukan dan saran dari orang lain.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif yang sesuai dengan jurnal penelitian kualitatif yang digunakan peneliti sebagai acuan dalam melakukan penelitian ini (Jeff Sauro, 2015). Penelitian kualitatif ini menggunakan penelitian eksploratif untuk mengetahui lebih jauh gaya kepemimpinan manajer ekspatriat Tiongkok di Tangerang Selatan dan adaptasinya terhadap lingkungan kerja di Indonesia, serta cara mengelola bawahan lokal secara lebih efektif. Penelitian ini pertama-tama akan mengkaji perbedaan dan perubahan gaya kepemimpinan asli dan gaya kepemimpinan ekspatriat Tiongkok yang telah disesuaikan, kemudian mengkaji metode dan strategi yang digunakan ekspatriat untuk mengelola bawahan dengan latar belakang budaya yang berbeda. Untuk penelitian ini, tujuannya adalah untuk mengeksplorasi penelusuran literatur tentang hubungan antara budaya dan gaya kepemimpinan, kepemimpinan lintas budaya dan penyesuaian gaya kepemimpinan lintas budaya, dan wawancara tatap muka dengan para ahli yang relevan dengan topik tersebut.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini bersifat *purposive* dengan *nonprobability*, yang berarti bahwa individu tertentu akan dipilih untuk wawancara dan pengumpulan data. Penggunaan teknik tersebut memungkinkan peneliti untuk menggunakan pertimbangannya dalam memilih responden yang tepat yang sesuai dengan tujuan penelitian dan menjawab pertanyaan penelitian, dan metode pengambilan sampel ini juga digunakan karena cocok untuk sampel yang sangat kecil yang cocok untuk studi kasus ini. Standar sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah narasumber yang merupakan manajer ekspatriat Tiongkok dan saat ini bekerja di perusahaan multinasional Indonesia, dalam studi kasus ini yaitu PT. XYZ.

Narasumber harus telah bekerja di level manajemen di Indonesia selama minimal dua tahun, dan mengelola minimal 3 karyawan lokal (warga negara Indonesia), karena hal ini dapat lebih membantu peneliti untuk mengumpulkan pengalaman manajer ekspatriat Tiongkok dan karyawan lokal dalam kerja sama. Dalam penelitian kualitatif tidak mengenal jumlah sampel minimal serta informan diambil dalam jumlah kecil, dimana pada kasus tertentu dapat menggunakan satu orang informan saja. Peneliti dapat menambah, mengurangi, bahkan mengganti informan saat penelitian berlangsung tergantung pada kecukupan dan kesesuaian informasi (Martha & Kresno, 2016). Jumlah sampel Menurut rekomendasi para ahli, penelitian kualitatif memerlukan setidaknya 12 ukuran sampel untuk mencapai saturasi data. Oleh karena itu, disarankan agar ada 15 sampel responden dalam penelitian ini. Tabel 1 di bawah ini akan menunjukkan daftar responden yang berpartisipasi dalam proses pengumpulan data.

Tabel 1. Daftar Responden Untuk Pengumpulan Data

No.	Name	Position	Working Years
Respondent 1	Mr. Zhou	Manager of Engineering Dept.	7 Years

Respondent 2	Mrs. Chen	Manager of Finance Dept.	5 Years
Respondent 3	Mr. Lin	Manager of Marketing Dept.	4 Years
Respondent 4	Mrs. Xue	Manager of Personal Dept.	6 Years
Respondent 5	Mr. Liu	Manager of Security Dept.	5 Years
Respondent 6	Mr. Denny	Manager of Quality Assurance Dept.	4 Years
Respondent 7	Mr. Bayu	Manager of Marketing Dept.	3 Years
Respondent 8	Mrs. Ari	Manager of Finance Dept.	3 Years
Respondent 9	Mrs. Mika	Employee in Finance Dept.	2 Years
Respondent 10	Mrs. Sisilia	Employee in Marketing Dept.	4 Years
Respondent 11	Mr. Agus	Employee in Security Dept.	5 Years
Respondent 12	Mr. Michael	Employee in Marketing Dept.	>1 Year
Respondent 13	Mrs. Jessy	Employee in Finance Dept.	2 Years
Respondent 14	Mr. Thomas	Employee in security Dept.	2 Years
Respondent 15	Mr. Agung	Employee in Marketing Dept.	3 Years

Terdapat banyak metode pengumpulan data dalam penelitian kualitatif, mulai dari penelitian, buku, dan video. Namun dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah wawancara secara tatap muka atau melalui panggilan video untuk pengumpulan data. Analisis naratif akan digunakan dalam penelitian ini, yaitu metode yang akan merumuskan pertanyaan wawancara berdasarkan masing-masing narasumber yang memiliki latar belakang dan pengalaman yang berbeda. Analisis naratif pada dasarnya sama dengan metode kualitatif lainnya, yakni menggunakan data wawancara untuk analisis. Analisis data naratif terdiri dari tujuh tahap (Creswell, J. W., 2007).

Tahap pertama adalah mengidentifikasi masalah atau fenomena yang akan diteliti. Pada tahap ini, masalah perlu diidentifikasi untuk membantu peneliti melakukan penelitian. Tahap kedua adalah memilih beberapa partisipan untuk melakukan penelitian. Penelitian naratif perlu memeriksa banyak orang untuk menjawab pertanyaan. Tahap ketiga adalah mengumpulkan data dan mengumpulkan informasi yang relevan melalui wawancara dengan peserta terpilih. Tahap keempat adalah menceritakan kembali pengalaman pribadi dengan peserta, yang meliputi pemeriksaan data mentah, identifikasi elemen kunci, dan mengurutkan elemen-elemen ini secara rasional. Tahap kelima adalah bekerja dengan peserta untuk mengonfirmasi keandalan data. Tahap keenam adalah mendeskripsikan pengalaman peserta. Pengalaman peserta akan ditulis oleh peneliti untuk menyoroti tema-tema spesifik yang muncul selama pengalaman tersebut dan topik-topik relevan lainnya untuk membantu pembaca memiliki pemahaman yang lebih baik. Tahap ketujuh adalah memverifikasi keakuratan laporan dan membuat laporan, setelah mengkonfirmasi keakuratan laporan dan mengkorelasikan laporan dengan literatur dan pertanyaan penelitian, lalu membuat laporan akademis berdasarkan analisis.

Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data tematik, yang merupakan salah satu metode penelitian kualitatif yang dapat membantu peneliti mengidentifikasi, menganalisis, mengatur, mendeskripsikan, dan melaporkan tema yang ditemukan dalam kumpulan data (Heriyanto, 2018). Selama fase pertama penelitian untuk mengumpulkan dan menemukan titik data yang menonjol, peneliti meluangkan waktu untuk membaca semua transkrip wawancara sambil melingkari apa yang dianggap penting dan berguna untuk penelitian. Tahap kedua adalah membuat kode untuk apa yang ditekankan oleh peneliti dan mencari abstraksi dalam data partisipan. Peneliti menghubungkan kode tersebut dengan literatur dan pertanyaan penelitian, dan dua nama kode yang berbeda seperti "Ciri Kepemimpinan Universal" dan "Filsafat Tradisional Tiongkok" dikembangkan sebagai respons terhadap teori filsafat tradisional Tiongkok dan teori kepemimpinan lainnya dalam literatur. Tujuannya adalah untuk mengetahui apakah manajer Tiongkok mampu memiliki sifat kepemimpinan dan apakah teori filsafat tradisional Tiongkok berdampak pada gaya kepemimpinan Tiongkok.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Agar manajer Tiongkok berhasil menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dan beradaptasi dengan lingkungan budaya Indonesia, mereka pertama-tama perlu memahami perbedaan budaya dengan orang Indonesia. Namun dalam proses adaptasi, pasti akan ada tantangan dengan derajat yang berbeda-beda, yang didefinisikan sebagai bagian dari adaptasi dengan budaya yang berbeda. Sehingga mereka perlu mengembangkan strategi dan bahkan mengubah gaya kepemimpinan asli mereka untuk berhasil beradaptasi dengan lingkungan Indonesia, dan untuk membantu mereka mengelola karyawan Indonesia dengan lebih baik. Perubahan gaya kepemimpinan manajer Tiongkok menyadari perbedaan budaya antara mereka dan orang Indonesia, dan untuk mengelola karyawan Indonesia dengan lebih baik, mereka bersedia membuat perubahan dan menyesuaikan gaya kepemimpinan asli mereka.

Gaya kepemimpinan ekspatriat Tiongkok di perusahaan multinasional mencerminkan kombinasi antara pendekatan demokratis dan juga otoriter. Para pemimpin senantiasa melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan namun tetap menjaga otoritas dalam mengarahkan tim (Ardiansyah et al., 2024). Karena kendala bahasa, sebagian besar manajer Tiongkok harus mengubah gaya kepemimpinan mereka dari demokratis menjadi otoriter, karena gaya manajemen demokratis adalah berdiskusi dengan karyawan dan mengumpulkan pendapat, tetapi komunikasi karena kendala bahasa menjadi sulit. Terkadang mereka hanya menggunakan terjemahan dan bahasa tubuh untuk berkomunikasi dengan orang Indonesia, tetapi ini akan menjadi sangat merepotkan karena manajer Tiongkok perlu menerjemahkan semua materi tersebut untuk memberi tahu karyawan, dan mereka tidak memahaminya.

Penggunaan bahasa Indonesia, yang mengakibatkan ketidakmampuan untuk memahami apa yang ingin diungkapkan karyawan, dan bahkan salah memahami apa yang ingin diungkapkan karyawan. Selain perbedaan bahasa dan budaya Muslim, manajer Tiongkok juga mengalami perbedaan budaya dalam hal waktu dan perilaku kerja, yang juga menyebabkan manajer Tiongkok menjadi lebih sabar. Orang Indonesia pada dasarnya lebih lambat dan lebih santai dalam bekerja, dibandingkan dengan orang Tiongkok yang membutuhkan lebih banyak waktu untuk menyelesaikan tugas tertentu, dan terkadang mereka tidak dapat menyelesaikan pekerjaan pada waktu yang ditentukan. Menurut beberapa karyawan Indonesia, manajer Tiongkok biasanya datang bekerja setengah jam lebih awal untuk memanfaatkan waktu mereka sebaik-baiknya. Sebaliknya, karyawan Indonesia biasanya tiba di perusahaan 15 menit sebelum memulai kerja atau lebih lambat. Bahkan jika mereka datang lebih awal, mereka tidak akan langsung mulai bekerja. Mereka harus menunggu hingga waktu kerja yang sebenarnya.

Perbedaan perilaku mereka dari waktu ke waktu disebabkan oleh pengaruh budaya nasional orang Indonesia. Manajer Tiongkok memiliki sikap perfeksionis terhadap pekerjaan, mereka mengharapkan karyawan untuk beroperasi tepat ke arah yang mereka inginkan tanpa membuat kesalahan, yang menunjukkan bahwa beberapa dari mereka memiliki tingkat penghindaran

ketidakpastian yang tinggi. Namun, mereka menyebutkan bahwa karyawan Indonesia bekerja secara berbeda dari apa yang diperintahkan. Misalnya ketika pimpinan memberi tahu mereka bahwa mereka harus melakukan suatu tugas, terkadang mereka akan melakukan tugas yang lain, dan karyawan Indonesia akan melupakan apa yang diperintahkan, sehingga membuat kesalahan.

Oleh karena itu untuk mengatasi masalah ini, manajer Tiongkok akan berulang kali mengingatkan karyawan Indonesia dan meminta mereka untuk memeriksa dengan cermat dan menindaklanjuti kemajuan mereka tepat waktu untuk mencegah kesalahan. Para pemimpin Tiongkok perlu memiliki literasi budaya yang kuat untuk membantu mereka beradaptasi lebih baik dengan lingkungan kerja Indonesia. Jika mereka tidak memiliki kemampuan ini, perbedaan budaya yang akan mereka hadapi akan menjadi masalah besar. Salah satu strategi agar manajer ekspatriat berhasil dalam penyesuaian kepemimpinan lintas budaya, mereka perlu memiliki kompetensi budaya yang kuat, seperti mampu beradaptasi dengan ide-ide budaya baru dan menghadapi berbagai hal dengan latar belakang budaya yang berbeda. Selain itu juga penting untuk memiliki pikiran, kesadaran, dan penerimaan budaya yang terbuka.

4. SIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa ekspatriat Tiongkok mengadaptasi gaya kepemimpinan mereka dengan lingkungan Indonesia dan telah merumuskan strategi untuk mengelola karyawan Indonesia secara efektif. Pertama, untuk mencegah penolakan karyawan Indonesia, mereka memilih untuk memahami latar belakang budaya lokal Indonesia, menjaga sikap ramah dan sabar terhadap orang Indonesia, dan memperlakukan mereka seperti anggota keluarga. Dengan cara ini, karyawan Indonesia dapat lebih menghormati manajer Tiongkok dan menyelesaikan pekerjaan mereka dengan lebih efisien. Untuk mendapatkan niat baik karyawan Indonesia dan efisiensi kerja lebih cepat, beberapa manajer Tiongkok akan mengadopsi sistem penghargaan untuk diberikan kepada mereka yang telah berkinerja baik.

Karyawan memberikan penghargaan dalam bentuk undangan untuk acara makan bersama, pergi berlibur, atau memberikan bonus. Selain itu, untuk mencegah karyawan Indonesia melakukan kesalahan di tempat kerja, sebagian besar manajer Tiongkok perlu terus memantau kemajuan pekerjaan karyawan Indonesia dan terus mengingatkan mereka untuk mempercepat penyelesaian kemajuan pekerjaan. Para manajer Tiongkok harus menghadapi beberapa tantangan budaya saat mengelola karyawan Indonesia. Tantangan pertama adalah perbedaan bahasa. Bahasa yang berbeda membuat mereka sulit berkomunikasi dengan karyawan Indonesia secara normal, sehingga mereka tidak dapat mengungkapkan ide dan pendapat mereka dengan lancar.

Bagi karyawan yang dapat berbahasa Inggris, hal ini relatif mudah. Tetapi bagi karyawan yang tidak dapat berbahasa Inggris, akan sulit bagi manajer Tiongkok untuk menggunakan perangkat lunak penerjemahan dan bahasa tubuh untuk berkomunikasi dengan karyawan Indonesia. Yang kedua adalah tentang perbedaan agama dan budaya di Indonesia. Perbedaan ini membuat para manajer Tiongkok pada awalnya sangat sulit untuk memahami karena ada perbedaan terkait waktu untuk beribadah dan juga perbedaan budaya lainnya. Namun, para manajer Tiongkok perlu memahami dan beradaptasi dengan budaya ini untuk membantu mereka mengelola karyawan Indonesia dengan lebih baik. Yang ketiga adalah perbedaan sikap kerja. Para manajer Tiongkok menyarankan agar karyawan dapat menyelesaikan semua pekerjaan dengan cepat dan hati-hati untuk menghindari kesalahan di tempat kerja.

Namun, karena karyawan Indonesia tidak dapat menyelesaikan tugas atau pekerjaan secepat orang Tiongkok, para manajer perlu menyesuaikan gaya kepemimpinan ini, perlu memberi karyawan Indonesia lebih banyak kesabaran dan waktu untuk menyelesaikan kemajuan pekerjaan. Selain itu, orang Indonesia tidak akan mengutamakan pekerjaan, mereka akan mengutamakan keluarga atau waktu istirahat daripada pekerjaan, jadi ini juga merupakan salah satu penyesuaian budaya yang perlu diadaptasi oleh para manajer Tiongkok.

Sebagian besar pemimpin Tiongkok perlu mengubah gaya kepemimpinan mereka dari demokratis menjadi otokratis. Karena kendala bahasa, mereka tidak dapat berkomunikasi dengan

baik. Pada saat yang sama, karena orang Indonesia tidak dapat memiliki sikap kerja yang sama dengan orang Tiongkok, maka para manajer juga perlu mengubah gaya kepemimpinan mereka. Para manajer tersebut tidak dapat mengelola orang Indonesia dengan cara yang sama seperti mereka mengelola orang Tiongkok, perlu lebih banyak kesabaran, dan tidak dapat terus-menerus menyalahkan dan mendesak karyawan Indonesia untuk menyelesaikan sesuatu dengan cepat dan semuanya sempurna.

Dalam hal mengelola karyawan Tiongkok, manajer sangat ketat dalam pekerjaannya dan cenderung perfeksionis, mereka mengharapkan karyawannya untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat tanpa melakukan kesalahan. Mereka juga sangat serius dalam memanfaatkan waktu luang yang tersedia untuk menyelesaikan pekerjaan. Manajer Tiongkok memiliki toleransi yang sangat rendah terhadap keterlambatan. Mereka berharap karyawan dapat menyelesaikan atau menyerahkan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

Hal ini sudah biasa bagi karyawan Tiongkok, tetapi karyawan Indonesia mengalami banyak masalah ketika mereka mengikuti gaya kepemimpinan ini. Mereka relatif santai dalam bekerja, sehingga manajer Tiongkok harus lebih sabar, terus-menerus mengingatkan dan memantau kemajuan pekerjaan karyawan untuk mencegah kesalahan. Selain itu, ketika mengelola karyawan Tiongkok, mereka tidak dapat meninggalkan pekerjaannya untuk melakukan hal lain kecuali pada waktu istirahat yang telah ditentukan. Namun untuk mengelola karyawan Indonesia, karena budaya keagamaan setempat, manajer Tiongkok harus mengizinkan karyawan Indonesia untuk pergi beribadah selama jam kerja.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Abadi, F., & Perkasa, D. H. (2020). the Local and Expatriate Leadership Styles in Indonesian Companies: a Qualitative Finding. *Journal of Leadership in Organizations* (Vol. 2, Issue 1). <https://doi.org/10.22146/jlo.54416>
- 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>
- Boonstra, J. (2024, October 13). 5 Leadership Qualities to Succeed in Multicultural Organizations. *Dobetter.esade.edu*. <https://dobetter.esade.edu/en/leadershipqualities-success>.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches: Second Edition*. California: Sage Publication Inc.
- Edy, Sutrisno. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Heriyanto. (2018). Thematic Analysis sebagai Metode Menganalisa Data untuk Penelitian Kualitatif. *ANUVA: Jurnal Kajian Budaya, Perpustakaan, dan Informasi*, Vol 2(3), 317-324.
- Martha, E., & Kresno, S. (2016). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (Cetakan ke 1). Depok: Raja Grafindo Persada.
- Mulyadi, D. 2015. *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan*. Bandung: Alfabeta.
- Rahayu, Desti & Perkasa, Didin Hikmah. (2021). Analisis Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Ekspatriat Dalam Memimpin Perusahaan: Literatur Review. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Madani*, Vol 3(2), 34-45.
- Samuel. (2021, May 22). Cross-Cultural Leadership - Definition, Importance, and More. How I Got My Job. <https://howigotjob.com/articles/cross-culturalleadership/>

- Sauro, J. (2015, October 13). MeasuringU: 5 types of qualitative methods. Measuringu.com. <https://measuringu.com/qual-methods/>
- Statista. (2017). Indonesia - Employment by economic sector 2017 | Statistic. Statista; Statista. <https://www.statista.com/statistics/320160/employmentby-economic-sector-in-indonesia/>
- Statistics Times. (2021, June 3). World GDP Ranking 2019 - StatisticsTimes.com. Statisticstimes.com; Statistics Times. <https://statisticstimes.com/economy/projected-world-gdp-ranking.php>
- Wikipedia Contributors. (2024, May 15). Ethnic groups in Indonesia. Wikipedia; Wikimedia Foundation https://en.wikipedia.org/wiki/Ethnic_groups_in_Indonesia
- Worldometer. (2019). Indonesia Population (2019) - Worldometers. Worldometers.info. <https://www.worldometers.info/worldpopulation/indonesia-population/> 26