

Analisis Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Ekspatriat Dalam Memimpin Perusahaan: Literatur Review

Desti Rahayu¹, Didin Hikmah Perkasa²

^{1,2}Universitas Paramadina, Indonesia

¹desti.rahayu@student.paramadina.ac.id,

²didin.perkasa@paramadina.ac.id

Abstract

Indonesia is a country rich in natural resources across various commodity sectors. It is not surprising that many foreign investors establish their businesses in this country, leading to a significant number of expatriates from various countries working in Indonesia to lead their operational activities. This situation challenges expatriates assigned to prepare themselves to become leaders with the skills to manage employees from diverse cultural backgrounds. This study is descriptive research with a qualitative approach. Through a qualitative approach, researchers actively interact with the facts being studied. Based on the research results and analysis regarding the cross-cultural leadership style of expatriates at PT. BRITMINDO, it can be concluded that the cross-cultural leadership style implemented by expatriates at PT. BRITMINDO is a democratic leadership style. Factors influencing the cross-cultural leadership style at PT. BRITMINDO include field experience and interpersonal skills. The challenges faced by cross-cultural leaders at PT. BRITMINDO lies in issues of perception, stereotypes, and ethnocentrism held by expatriate leaders.

Keywords: Leadership Style; Cross Cultural; Expatriate

Abstrak

Indonesia adalah sebuah negara yang kaya akan sumber daya alam dari berbagai sektor komoditi. Maka tak heran jika banyak investor asing yang membangun bisnisnya di negeri ini sehingga banyak ekspatriat dari berbagai negara yang bekerja di Indonesia untuk memimpin kegiatan operasional mereka. Hal ini menjadi tantangan bagi para ekspatriat yang ditugaskan untuk mempersiapkan diri menjadi pemimpin yang memiliki kecakapan dalam mengelola karyawan dengan latar budaya yang berbeda. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Melalui pendekatan kualitatif, peneliti secara aktif berinteraksi dengan fakta yang diteliti. Berdasarkan hasil penelitian dan analisis mengenai gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat pada PT. BRITMINDO, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan lintas budaya yang diterapkan ekspatriat di PT. BRITMINDO adalah gaya kepemimpinan demokratis. Faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan lintas budaya di PT. BRITMINDO antara lain faktor pengalaman di lapangan dan faktor kemampuan interpersonal. Tantangan yang dihadapi oleh pemimpin lintas budaya di PT. BRITMINDO terletak pada masalah persepsi, stereotipe dan etnosentrisme yang dimiliki oleh para pemimpin ekspatriat.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan; Lintas Budaya; Ekspatriat

Pendahuluan

Indonesia adalah sebuah negara yang kaya akan sumber daya alam dari berbagai sektor komoditi. Maka tak heran jika banyak investor asing yang membangun bisnisnya di negeri ini sehingga banyak ekspatriat dari berbagai negara yang bekerja di Indonesia untuk memimpin kegiatan operasional mereka. Perusahaan akan melewati beberapa hal kompleks yang terkait dengan budaya, sistem hukum, ekonomi, dan persaingan agar dapat masuk ke pasar global secara efektif (Wahidah & Perkasa, 2024). Kondisi inilah yang akan dihadapi oleh para ekspatriat yang ditugaskan di negara lain untuk mempersiapkan diri agar mampu menjadi pemimpin yang berhasil mengelola karyawan dari berbagai latar budaya yang berbeda.

Kegiatan mengirimkan karyawan untuk melakukan tugas di negara lain dikenal sebagai ekspatriasi (Downes, Varner, & Hemmasi, 2010) dalam (Subroto et al., 2016). Dan orang yang disebut sebagai ekspatriat adalah orang yang melakukan proses ekspatriasi tersebut. Fenomena ekspatriasi adalah hasil dari pertumbuhan dan perkembangan perusahaan multinasional yang aktif dalam berekspansi di pasar global. Indonesia adalah salah satu negara yang sering menjadi tujuan perusahaan multinasional untuk menugaskan para ekspatriat dalam tugas internasional. Para ekspatriat di Indonesia menempati berbagai sektor, profesi dan level jabatan. Dengan latar perbedaan belakang budaya sering kali menghadapi tantangan signifikan saat ditempatkan di negara dengan budaya yang berbeda. Gaya kepemimpinan yang efektif di negara asal mereka belum tentu berhasil di negara lain karena perbedaan dalam norma-norma budaya, struktur organisasi dan perilaku bisnis. Tantangan ini memerlukan pemahaman mendalam dan adaptasi yang tepat agar ekspatriat dapat memimpin dengan efektif dan mencapai tujuan perusahaan.

Kemampuan untuk mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan adalah kepemimpinan, yang merupakan salah satu bagian penting dari kelangsungan hidup perusahaan. Ini menjadi sesuatu yang sulit untuk dilakukan di negara lain (Wahjono, 2022). Keyakinan, nilai, peraturan, norma, simbol, dan tradisi yang telah dipelajari dan merupakan hal yang umum dilakukan oleh sekelompok dapat disebut sebagai budaya. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh ekspatriat sering dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya dari negara asal ekspatriat. Perbedaan budaya inilah yang seringkali dapat menyebabkan *miss perception* tentang apa yang mereka pikirkan dan lakukan (Puspitasari, 2014). Ini dapat menyebabkan permasalahan di antara orang-orang dan mengganggu perilaku pemimpin perusahaan karena ketidakcocokan, dan sebaiknya pemimpin ekspatriat dan karyawan lokal harus saling menyesuaikan.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa ketidakmampuan untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan budaya lokal dapat mengakibatkan konflik, penurunan kinerja tim, dan bahkan kegagalan proyek. Sebuah studi yang dilakukan oleh (Duangkaew, 2008) menunjukkan bahwa budaya Amerika yang dimiliki oleh ekspatriat sangat mempengaruhi budaya organisasi perusahaan yang berada di Thailand. Para ekspatriat berusaha untuk mendorong dan mempengaruhi karyawan Thailand dengan gaya kepemimpinan dan budaya mereka sendiri, mereka tidak berusaha untuk melakukan penyesuaian dengan budaya Thailand. Oleh karena itu, memahami bagaimana ekspatriat mengelola perbedaan budaya dan menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka menjadi penting untuk kesuksesan bisnis internasional.

Dengan adanya beberapa fenomena di atas penting untuk mengidentifikasi strategi dan praktik terbaik yang dapat membantu para pemimpin lintas budaya untuk berhasil dalam peran mereka. Studi ini dilakukan untuk menganalisis gaya kepemimpinan lintas budaya, mengidentifikasi tantangan utama yang mereka hadapi, dan mengeksplorasi strategi adaptasi yang efektif untuk memastikan kepemimpinan yang berhasil. Penelitian ini dilakukan pada PT. BRITMINDO yang merupakan perusahaan pertambangan di Indonesia. Tim PT. BRITMINDO terdiri dari Ahli Pertambangan Indonesia dan juga ekspatriat yang berkualifikasi dan disiplin profesional penting lainnya dengan kinerja yang telah terbukti untuk membantu dalam Pengembangan atau Operasional Pertambangan di Indonesia.

Dengan adanya beberapa fenomena di atas penting untuk mengidentifikasi strategi dan praktik terbaik yang dapat membantu ekspatriat dan pemimpin lintas budaya lainnya untuk berhasil dalam peran mereka. Atas dasar paparan latar belakang masalah di atas maka penulis tertarik untuk melakukan studi lebih lanjut mengenai **Analisis Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Ekspatriat Dalam Memimpin Perusahaan**. Penelitian ini bertujuan untuk: a) mengidentifikasi dan menganalisis gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat dalam memimpin perusahaan di PT Britmind. b) Mengidentifikasi tantangan yang dihadapi para pimpinan ekspatriat dalam memimpin perusahaan di PT Britmind. c) Menyajikan saran dan rekomendasi mengenai penerapan kepemimpinan lintas budaya ekspatriat dalam memimpin perusahaan. Studi ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak terkait. Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan wawasan dan pemahaman tentang gaya kepemimpinan dan kepemimpinan lintas budaya serta memberikan kontribusi pada literatur akademis di bidang manajemen sumber daya manusia dan keberlanjutan. Dan secara praktis penelitian ini dapat menawarkan panduan dan rekomendasi praktis bagi perusahaan yang ingin menerapkan kepemimpinan lintas budaya ekspatriat dalam memimpin perusahaan yang efektif.

TINJAUAN TEORI

Gaya Kepemimpinan

Manajemen memiliki permasalahan inti yaitu kepemimpinan, yang berarti bahwa manajer akan dapat mencapai sasaran apabila dapat memimpin dengan baik. Dan kecakapan dalam memimpin ini merupakan nilai terpenting dari ke efektifan sebuah organisasi. Thoha (2010:49) dalam (Jati, 2015) memberikan penjelasan bahwa gaya kepemimpinan adalah kebiasaan perilaku yang digunakan seseorang untuk mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang mereka lihat. Sedangkan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi perilaku orang lain, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dalam hal ini jika seseorang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain untuk mencapai tujuan tertentu, mereka dapat dinilai memiliki kemampuan sebagai pemimpin. Zaharuddin et al., (2021) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin memilih perilaku dan menggunakannya untuk mempengaruhi pikiran, sikap, dan tindakan para anggota organisasi atau bawahannya.

Usman Efendi (2014:207-208) dalam Tampubolon, (2022) mengidentifikasi tiga gaya kepemimpinan yaitu: 1). Gaya dengan orientasi tugas (*task-oriented*), Pemimpin hanya memusatkan perhatian pada bagaimana tugas-tugas dapat dengan segera diselesaikan oleh para pekerja, dengan mengawasi secara ketat setiap individu dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. 2) Gaya dengan orientasi karyawan (*employee-oriented*), pemimpin lebih memusatkan perhatiannya pada pemberian motivasi kepada karyawan dalam bekerja, kerjasama diantara karyawan sebab dengan kerjasama tugas-tugas dapat diselesaikan dengan lebih cepat, selalu memperhatikan hubungan diantara seluruh karyawan agar tetap terpelihara dengan baik. 3) Gaya dengan orientasi terpadu (*effectiveness-oriented*). Pemimpin memberikan perhatiannya secara seimbang antara orientasi tugas dengan orientasi karyawan. Jadi tingginya perhatian terhadap penyelesaian tugas-tugas dan tetap memiliki perhatian yang tinggi untuk hubungan karyawan, kerjasama karyawan saling mendukung untuk mencapai tujuan organisasi. Ada waktunya fokus pada penyelesaian tugas-tugas dan ada waktunya fokus pada hubungan karyawan kedua-duanya dilakukan secara seimbang.

Dalam memilih gaya kepemimpinan yang akan digunakan, beberapa hal harus dipertimbangkan. Lippit dan White dalam Hidayah, N. Tjiptasari, F & Wahyu (2019) mengelompokkan tiga gaya kepemimpinan yang berbeda, yaitu: 1) Kepemimpinan autokrat, semua kebijakan dibuat oleh pemimpin yang kemudian memberikan arahan kepada bawahan untuk menerapkannya. Disini hanya pemimpinlah yang memiliki pengetahuan menyeluruh tentang kebijakan. Pemimpin juga harus menentukan interaksi dan tindakan apa yang harus dilakukan. Pemimpin autokrat ini biasanya disebut birokrat. Gaya pemimpin seperti ini memiliki kebijakan yang sangat ketat, namun ia memberikan kebebasan kepada stafnya selama masih dalam batas-batas kebijakannya. 2) Gaya kepemimpinan demokratik, dalam gaya kepemimpinan ini pemimpin merekomendasikan agar anggota kelompok menganalisa permasalahan membuat keputusan sendiri. Anggota kelompok diberikan wewenang untuk melakukan kegiatan dan berkordinasi saling satu sama lain, pimpinan hanya memberikan instruksi kepada stafnya tentang tugas yang harus dikerjakan dan langkah yang harus diambil. Keputusan perusahaan yang dibuat dengan cara membuka diskusi dengan karyawan lokal ini merupakan upaya untuk meningkatkan kemampuan karyawan lokal, dan komunikasi interpersonal yang dilakukan secara formal dan informal, baik dari bawahan ke pimpinan maupun sebaliknya yaitu dari pimpinan kepada bawahan, adalah beberapa contoh gaya kepemimpinan demokratis ekspatriat (Ammu & Perkasa, 2024). 3) Gaya kepemimpinan kebebasan (*laissez faire*), pada gaya kepemimpinan ini kelompok diberi kebebasan penuh oleh pemimpin *laissez-faire*. Anggota diminta untuk memberikan upaya terbaik mereka, dengan dukungan fasilitas dan sumber daya yang tersedia. Pemimpin hanya bertanggung jawab untuk menjawab pertanyaan. Liberator adalah sebutan lain dari pemimpin yang menganut gaya *laissez-faire*.

Sedangkan menurut Soetrisno (2016) mengatakan ada beberapa gaya kepemimpinan antara lain: 1) Persuasif, pemimpin dengan melakukan ajakan atau rayuan kepada bawahannya. 2) Refresif, pemimpin kurang bersahabat dengan bawahan, memimpin dengan memberikan ancaman atau tekanan kepada bawahan. 3) Partisipasif, pemimpin mengajak, memberi kesempatan untuk ikut berpartisipasi baik secara mental, spritual, fisik untukberkiprah didalam organisasi. 4) Inovatif, pemimpin selalu berusaha keras untuk melakukan pembaharuan-pembaharuan dalam organisasi. 5) Investigatif, pemimpin merasa selalu kurang percaya terhadap bawahan selalu ada keragu-raguan maka dia selalu meneliti untuk kebenaran. 6) Insfektif pemimpin yang senang dengan mengadakan acara-acara dengan keinginan bawahan menunjukkan rasa hormatnya kepada pemimpinnya. 7) Motivatif, pemimpin yang selalu ingin menyampaikan ide-ide untuk kemajuan dan perkembangan orang yang dipimpinya. 8) Naratif, pemimpin dengan hanya banyak berbicara, tetapi tidak selalu sesuai dengan kenyataan. 9) Edukatif, pemimpin yang selalu membimbing, mengedukasi bawahan agar pemikiran dan kemampuan bawahan semakin maju. 10) Retrogresif, pemimpin yang senang dengan prestasi dan kemajuan-kemajuan yang dicapai oleh bawahannya, tidak merasa bahwa bawahan yang begitu berprestasi menjadi saingan, tetapi diajadikan sebagai mitra, teman berdiskusi dalam kegiatan pada organisasi.

Dari beberapa teori gaya kepemimpinan di atas, penulis akan fokus pada gaya kepemimpinan kontinum. Dimana Robert Tannenbaum dan Warren Schmidt (1958) dalam (Dhaviyanti & Al Musadieq, 2017) memperkenalkan gaya Kepemimpinan kontinum. Dalam teori ini ada dua gaya kepemimpinan yang saling bertolak belakang, yaitu: otokratis dan demokratis. Perbedaan gaya kepemimpinan ini di lihat dari bagaimana perilaku pemimpin dalam pengambilan keputusan dalam organisasi. Kepemimpinan demokratis berada di titik ekstrem kanan yang ciri kepemimpinannya berpusat pada bawahan. Sedangkan kepemimpinan otokratis berada di titik ekstrem kiri dengan model kepemimpinan yang berpusat pada bos atau manajer. Di antara dua gaya kepemimpinan yang disebutkan di atas, Tannenbaum dan Schmidt menjabarkan ada tujuh jenis perilaku kepemimpinan dilihat dari gaya pengambilan keputusan. Semakin ke kiri semakin besar kendali manajer. Dan juga sebaliknya, semakin ke kanan semakin besar kebebasan bawahan dalam menentukan keputusan di dalam tim. Berikut tujuh tipe perilaku kepemimpinan dilihat dari cara pengambilan keputusan, ada tujuh jenis perilaku pemimpin, yaitu: 1) Pemimpin membuat keputusan dan mengumumkan mereka. Keputusan dibuat oleh manajer sendiri sebelum disampaikan kepada tim. Anggota tim atau bawahan tidak terlibat sama sekali dalam proses ini, tetapi mereka diminta untuk mengimplementasikan keputusan tersebut. 2) Manajer menjual keputusan: Manajer membuat keputusan sendiri, tetapi ia menerima penolakan dari anggota tim. Dalam keadaan seperti ini, pemimpin memaksa seluruh tim untuk menerima keputusan yang ia ambil. 3) Pemimpin memberikan ide dan saran; manajer membuat keputusan, dan tim memiliki kesempatan untuk bertanya dan menyarankan. Namun, manajer memiliki keputusan akhir. 4) Pemimpin membuat keputusan sementara yang dapat diubah. Manajer membuat keputusan sementara dan tidak final, anggota tim dapat memberikan saran dan dapat memengaruhi manajer untuk mengubah keputusan tersebut. 5) Pemimpin mengajukan pertanyaan, meminta saran, dan membuat keputusan. Sebelum membuat keputusan, manajer berkonsultasi dengan tim untuk mendengarkan umpan balik yang berbeda dan menggunakannya sebagai dasar untuk membuat keputusan. 6) Pemimpin menetapkan batas-batas dan meminta kelompok untuk membuat keputusan. Manajer hanya membuat garis besar, sedangkan tim melakukan proses pengambilan keputusan. 7) Pemimpin mengizinkan bawahan untuk menjalankan tugas dalam batas-batas yang telah ditetapkan atasan. Manajer memberikan kebebasan kepada tim untuk membuat keputusan selama batas-batas tersebut telah ditetapkan dan diatur.

Gaya Kepemimpinan dalam Konteks Lintas Budaya

Menurut Lumbanraja (2008) dalam Cahyono (2014) kepemimpinan lintas budaya (*cross cultural leadership*) adalah cara bagaimana seorang pemimpin berinteraksi dengan bawahannya yang memiliki latar belakang budaya yang berbeda dengannya. Beberapa faktor lain yaitu: nilai-nilai pribadi, latar belakang pemimpin, dan keterampilan personal dari seorang pimpinan ekspatriat adalah beberapa hal yang dapat memengaruhi perbedaan proses kepemimpinan lintas budaya yang efektif, hal ini diutarakan oleh Luthans (2006) dalam (Puspitasari, 2014). Menurut Lovvorn & Chen (2011), pengalaman tugas internasional adalah salah satu komponen yang memengaruhi gaya kepemimpinan lintas budaya. Menurutnya, gaya kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh pengalaman tugas

internasional, tinggal dan bekerja di negara asing selama minimal satu tahun. Selain itu, ia menyatakan bahwa manajer yang memiliki pengalaman internasional akan lebih mampu memindai, mengatur, dan mereorganisasi kemampuan organisasi mereka untuk beradaptasi dengan perubahan keadaan di seluruh dunia. Ketika ekspatriat dipekerjakan di luar negeri, mereka harus menghadapi perbedaan budaya antara karyawan lokal dan ekspatriat. Budaya dapat memengaruhi cara seseorang bertindak, termasuk bagaimana mereka menerapkan budaya di tempat kerja (Robbins & Judge, 2016). Nilai-nilai budaya yang berbeda dapat memengaruhi bagaimana para pemimpin perusahaan menerapkan arahan mereka.

Pemimpin lintas budaya harus menghadapi tantangan dalam situasi memimpin organisasi dengan latar belakang budaya yang berbeda dengan negara asal mereka (Subroto et al., 2016). Diversity atau keragaman tak hanya sebatas pada permasalahan budaya saja namun juga mencakup gender, usia, kemampuan ekonomi, tingkat pendidikan, hingga orientasi seksual. Seorang pemimpin harus berhati-hati untuk menginterpretasikan dan mengambil tindakan tertentu dalam lingkungan kebudayaan yang berbeda agar tidak menimbulkan konflik di kemudian hari. Dengan kata lain, semua tindakan yang didasarkan pada toleransi multikultural dan tidak diwarnai oleh kecenderungan untuk merendahkan semua perbedaan yang ada. Dalam konteks lintas budaya, seorang juga pemimpin harus mengingat pentingnya komunikasi. Karena kebanyakan orang menghadapi masalah bahasa ketika berada di luar negara asalnya, maka hal ini harus menjadi point yang penting yang tidak boleh diremehkan.

Menurut (Abadi & Perkasa, 2020) bahwa pemimpin ekspatriat yang mampu menyesuaikan gaya pengambilan keputusannya lebih selaras dengan budaya lokal akan memiliki lebih banyak peluang untuk meraih kesuksesan. Beberapa gaya kepemimpinan yang diterapkan perusahaan lokal maupun multinasional terdiri dari kepemimpinan otoriter, kepemimpinan demokrasi, kepemimpinan Multikultural, kepemimpinan strategi, kepemimpinan visioner, kepemimpinan suportif, kepemimpinan transaksional, kepemimpinan delegatif, kepemimpinan transformasional, dan kepemimpinan liberal, saat ini di era globalisasi perusahaan multinasional melakukan beberapa penerapan gaya kepemimpinan yang dapat mengembangkan bisnis perusahaan multinasional hingga dikenal secara global (Mitasari et al., 2024). Kompetensi lintas budaya atau *Cross-Cultural Competence* (3C) merupakan konsep yang merujuk pada kemampuan individu atau organisasi dalam memahami, menghargai, dan berinteraksi dengan orang-orang dari latar belakang budaya yang berbeda (Chen & Gabrenya, 2021).

Menurut Luthans (2006) dalam (Puspitasari, 2014) kecakapan dalam kepemimpinan mengarah pada bagaimana para pemimpin berperilaku dan bertindak secara efektif. Berikut adalah daftar keterampilan kepemimpinan lintas budaya yang direkomendasikan oleh Luthans (2006) dalam (Puspitasari, 2014) sebagai kritik yang membangun di dalam ekonomi global, antara lain: 1) Fleksibilitas budaya, hal ini merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk memahami, menghargai, dan beradaptasi dengan berbagai nilai, kepercayaan, dan praktik dari budaya yang berbeda. Pemimpin yang fleksibel secara budaya dapat mengelola dan bekerja secara efektif dalam lingkungan multikultural dengan menyesuaikan perilaku dan pendekatannya sesuai dengan konteks budaya yang berbeda. 2) Keterampilan komunikasi, ini mencakup kemampuan untuk berkomunikasi

Commented [dd1]: Diganti lokal

Commented [dd2R1]: Kata asing yg blm diserap dalm bhs Indonesia, harus di-italic-kan

Commented [dd3]: Diitalic-kan

secara efektif dengan individu dari berbagai budaya, baik secara verbal maupun non-verbal. Ini termasuk mendengarkan secara aktif, memahami nuansa bahasa, dan menghindari kesalahpahaman yang dapat timbul karena perbedaan budaya. Menurut Gani et al., (2022) komunikasi memiliki manfaat bagi organisasi untuk melibatkan karyawannya secara aktif. Ini memungkinkan organisasi untuk membuat karyawan melibatkan diri dalam permasalahan organisasi dan mengubahnya menjadi tindakan sesuai dengan arahan pimpinan. Memberi mereka kesempatan untuk membangun dan menjalin relasi saling bekerjasama untuk meningkatkan produk organisasi, dan memberi mereka kesempatan dan juga kepercayaan untuk menangani serta membuat keputusan dalam lingkungan yang mendukung dalam situasi yang membingungkan bagi mereka. 3) Keterampilan HRD, hal ini melibatkan kemampuan untuk mengembangkan potensi karyawan dari berbagai budaya. Ini mencakup perekrutan, pelatihan, pengembangan, dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan produktif. 4) Kreativitas, hal ini merupakan kemampuan untuk berpikir di luar batasan tradisional dan menghasilkan solusi inovatif untuk masalah yang kompleks. Dalam konteks kepemimpinan lintas budaya, kreativitas membantu pemimpin menemukan cara-cara baru untuk mengatasi tantangan yang muncul dari perbedaan budaya. 3) Manajemen pribadi dan pembelajaran, hal ini mencakup kemampuan untuk mengelola diri sendiri dengan efektif, termasuk waktu, stres, dan pembelajaran berkelanjutan. Pemimpin yang baik harus terus-menerus belajar tentang budaya baru dan mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk memimpin dalam lingkungan global yang dinamis.

Dengan demikian, Luthans menekankan pentingnya keterampilan-keterampilan di atas dalam mempersiapkan pemimpin untuk menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang dalam lingkungan bisnis global yang semakin terhubung dan beragam.

Tantangan dalam Kepemimpinan Lintas Budaya

Luthans (2006) dalam (Puspitasari, 2014) menguraikan tiga masalah yang berpengaruh terhadap kendala dalam menjalankan kepemimpinan lintas budaya, yaitu permasalahan persepsi, masalah stereotip dan masalah etnosentris. Berikut penjelasan dari masing-masing masalah tersebut: pertama adalah masalah persepsi, proses dimana individu menafsirkan dan memberikan makna terhadap informasi sensorik yang mereka terima dari lingkungan. Hal ini didukung oleh pernyataan Wijaya (2017) bahwa Persepsi adalah ketika seseorang menggabungkan dan menerjemahkan stimulus yang diterimanya. Persepsi dipengaruhi oleh pikiran, perasaan, dan pengalaman-pengalaman individu. Persepsi adalah titik awal sebuah proses kognisi. Manusia memandang dunianya melalui persepsi. Masalah persepsi dalam kepemimpinan lintas budaya akan muncul ketika anggota tim dan pemimpin dari masing-masing budaya yang berbeda kemudian menginterpretasikan atau menerjemahkan perilaku, komunikasi, dan situasi tertentu dengan cara yang berbeda. Yang kedua adalah masalah stereotype, generalisasi atau asumsi yang terlalu sederhana tentang kelompok atau kategori orang tertentu, yang sering kali mengabaikan perbedaan individu. Menurut Wibowo (2014) masalah konflik dalam komunikasi sering terjadi karena kurangnya peluang, kemampuan, atau keinginan untuk berkomunikasi dengan efektif. Faktor ini terjadi dikarenakan kedua pihak tidak memiliki kesempatan untuk berkomunikasi efektif, masing-masing cenderung bergantung pada

Commented [dd4]: Utk kutipan diawal kalimat, nama penulis tidak "dikurung tutup"

Commented [dd5]: kutipan diawal kalimat, nama penulis tidak "dikurung tutup"

stereotype untuk memahami pihak lain dalam persepsinya, sebagian orang tidak memiliki keterampilan untuk berkomunikasi dengan lebih diplomatis dan tidak konfrontatif, juga persepsi yang salah membuat mereka enggan untuk saling berkomunikasi. Dan yang ketiga adalah Masalah etnosentrisme, hal ini merupakan kecenderungan untuk melihat budaya sendiri sebagai yang paling baik atau lebih unggul dan untuk mengevaluasi budaya lain berdasarkan standar budaya sendiri. Menurut Dachi (2023) poin dari Etnosentrisme adalah pandangan atau sikap di mana seseorang menilai kebudayaan, norma, dan nilai dari kelompok budayanya sendiri sebagai yang paling superior atau lebih baik dibandingkan dengan kebudayaan lain. Sikap ini dapat memunculkan perasaan "kami" versus "mereka," di mana kelompok "kami" merujuk pada kelompok atau budaya sendiri yang dianggap lebih unggul, sementara "mereka" merujuk pada kelompok atau budaya lain yang dianggap kurang baik atau inferior. Etnosentrisme sering kali muncul secara tidak disadari dan bisa berdampak negatif pada hubungan antar kelompok (Chaney and Martin 2004:11) dalam (Ananda, 2016).

Menurut Lumbanraja (2008), para pimpinan yang ditugaskan ke luar negeri, sering mengalami apa yang disebut dengan "*Culture shock*". Hal ini merupakan suatu kondisi dimana lingkungan yang serba baru dan asing yang harus memerlukan penyesuaian atau adaptasi dalam waktu yang relatif singkat guna menghadapi berbagai pekerjaan yang harus segera dilaksanakan. *Cultur shock* menyebabkan seseorang merasa asing, kebingungan, merasa tidak didukung dan frustrasi. Jika dikaitkan dengan kepemimpinan, seorang pemimpin yang mengalami situasi seperti ini mungkin merasa bahwa orang-orang di sekitarnya tidak menerima dan tidak mendukungnya. Padahal, seorang pimpinan sangat memerlukan penerimaan dan dukungan dari bawahannya untuk berhasil. Dilain sisi bahkan terjadi hal sebaliknya, karyawan lokal juga akan mengalami hal yang sama. Mereka merasa sulit untuk berinteraksi dengan pimpinan dan sulit memenuhi harapan pimpinan ekspatriat tersebut, hal ini akan membuat mereka frustrasi dan menunjukkan sikap dan perilaku yang tidak nyaman, yang pada akhirnya dapat menyebabkan konflik di antara mereka. Menurut secara umum *culture shock* ini terjadi dikarenakan tidak adanya program orientasi psikologis dari perusahaan yang bersangkutan, dalam hal ini kantor pusat bertanggung jawab atau top manajemen untuk mengusahakan agar para manajer yang ditugaskan ke luar negeri tidak merasa terisolir. L.R. Kohls (1984) dalam Lumbanraja, (2008) menulis adanya siklus dari *culture shock*, yaitu: 1) *Initial euphoria*, yaitu perasaan gembira karena akan ditugaskan ke luar negeri. 2) *Irritation and Hostility*, yaitu mulai merasakan perbedaan-perbedaan budaya. 3) *Adjusment*, yaitu mulai melakukan berbagai adaptasi terhadap situasi dan budaya setempat. 4) *Re-entry*, kembali ke negara asal yang besar kemungkinan akan menimbulkan *cultue shock* kembali. Namun yang seringkali menjadi masalah banyak ekspatriat yang kemudian keluar dari perusahaan yang mengirim mereka untuk penugasan ke luar negeri dan tetap tinggal di negara tujuan, maka program pemulangan kembali mereka harus direncanakan dengan baik oleh perusahaan karena seringkali mereka jika kembali ke negara asal mereka tidak akan mendapatkan posisi yang mereka harapkan.

Dari berbagai tantangan yang telah diuraikan di atas yang mungkin dihadapi para pemimpin lintas budaya maka perlu dipahami bahwa meskipun diantara berbagai negara telah dilakukan penyesuaian dengan baik secara budaya terhadap manajemen partisipatif,

Commented [dd6]: Coba di cek lagi susunan kalimat utuhnya..."Menurut Lumbanraja ke luar negeri"??

namun demikian organisasi secara menyeluruh harus memberikan dorongan kepada para pemimpin lintas budaya untuk dapat menyesuaikan terhadap budaya lokal atau budaya setempat. Oleh karenanya saat ini bagi para manajer global harus dapat secara fleksibel untuk mengubah pendekatan mereka jika mereka diberi penugasan di luar negeri dan bekerja dengan orang-orang yang berasal dari berbagai budaya asing yang berbeda.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif karena peneliti akan menggambarkan gaya kepemimpinan lintas budaya yang diterapkan oleh ekspatriat di PT BRITMINDO. Melalui pendekatan kualitatif, peneliti secara aktif berinteraksi dengan fakta yang diteliti. Penelitian ini dilaksanakan di PT BRITMINDO yang beralamat di Jakarta Selatan 12550. Subyek penelitian adalah para manajer ekspatriat di PT Britmindo meliputi Presiden Direktur, Manajer Operasional, Infrastruktur dan Sipil Manajer.

Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti antara lain sebagai berikut:

- 1) Wawancara, peneliti memperoleh data primer dari tiga orang pimpinan ekspatriat dengan jabatan sebagai Presiden Direktur, Manajer Operasional, Infrastruktur dan Sipil Manajer, serta lima orang karyawan lokal pada tingkat menengah yang sering berhubungan langsung dengan para ekspatriat, dan memiliki pengetahuan dan informasi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan penelitian.
- 2) Observasi, peneliti melakukan observasi di PT Britmindo untuk melihat secara langsung bagaimana para pimpinan ekspatriat menjalankan perannya sebagai pemimpin lintas budaya dan bagaimana karyawan berinteraksi dengan para pimpinan ekspatriat.
- 3) Dokumentasi, peneliti mengumpulkan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan tema penelitian. Data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan teknik analisis studi literatur. Menurut Kartiningrum (2015) metode studi literatur adalah serangkaian kegiatan yang berkenaan dengan metode pengumpulan data pustaka, membaca dan mencatat, serta mengelolah bahan penelitian. Hasil analisis tema digunakan untuk mengadalisa dan menginterpretasikan bagaimana gaya kepemimpinan lintas budaya para ekspatriat dalam memimpin perusahaan dengan pendekatan teori kepemimpinan kontinum Tannenbaum dengan mengelompokkan indikator yang mencirikan gaya kepemimpinan para subyek penelitian.

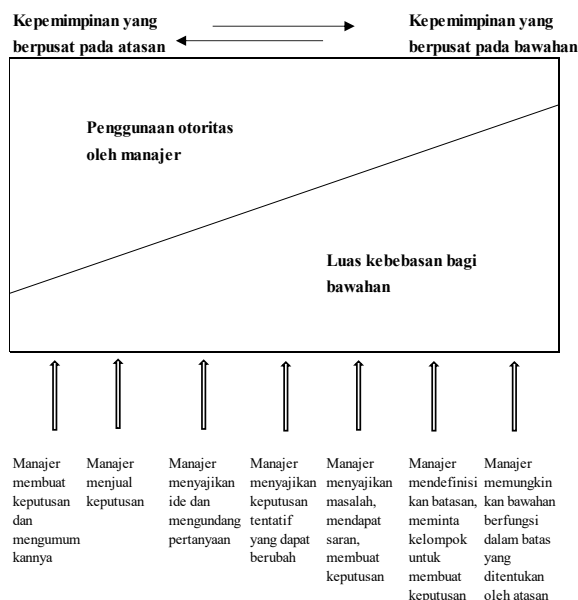
Hasil Dan Pembahasan

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat di PT. BRITMINDO adalah gaya kepemimpinan demokratik. Pada kondisi tertentu para pemimpin ekspatriat di PT. BRITMINDO memerlukan masukan dari karyawan khususnya di level middle – top manajemen sebelum mengambil keputusan akhir. Hal ini disebabkan oleh beberapa hal yang melatar belakangnya. (Kurniasih & Perkasa, 2024) menegaskan bahwa penting untuk mempertimbangkan faktor disposisional dan budaya dalam memahami penyesuaian ekspatriat, serta perlunya pendekatan holistik dalam memfasilitasi adaptasi lintas budaya.

Kurangnya pemahaman mengenai regulasi pemerintahan Indonesia dan juga cara menghadapi beberapa klien lokal maka para pemimpin ekspatriat ini cenderung selalu berdiskusi dan meminta pendapat pada karyawan lokal yang dianggap sebagai tuan rumah. Pada praktiknya para pemimpin ekspatriat mengajukan masalah dan meminta bawahan, khususnya dari para staf level menengah, untuk berpartisipasi melakukan pemecahan suatu masalah dalam bentuk informasi, pendapat, ide, saran dan masukannya untuk keputusan yang akan diambil. Direktur operasional ekspatriat yang berwenang selaku pengambil keputusan tertinggi pada perusahaan, beliau selalu meminta pendapat para karyawan *level middle - top* manajemen untuk setiap keputusannya. Pernah beberapa kali beliau meminta bantuan tim konsultan untuk memberikan *assessment* pada manajemen dan strategi bisnisnya, namun hasil konsultasi yang disarankan oleh tim konsultan tetap disampaikan pada karyawan level manajemen apakah saran yang diberikan oleh tim konsultan dapat diterima dan dijalankan di perusahaan atau tidak. Beliau merasa tim manajer lokal yang paling mengerti bagaimana kondisi bisnis dan ketenagakerjaan di Indonesia.

Pembahasan

Gaya kepemimpinan para pemimpin ekspatriat dalam mengambil keputusan *level corporate* yang telah dijabarkan di atas mengarah pada kepemimpinan kontinum pola kelima. Pada pola kelima yaitu pemimpin menyajikan masalah, meminta saran pada bawahan dan membuat keputusan. Pola kelima berada pada area kepemimpinan berpusat pada karyawan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa para ekspatriat di PT. BRITMINDO tidak hanya sekedar melakukan konsultasi tetapi juga menanggapi masukan dari bawahannya.



Gambar I
Pola Kepemimpinan Kontinum
(Sumber : Koontz, 1980, hal. 677 dalam (Wahjono, 2022))

Pemberdayaan karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ekspatriat di PT. BRITMINDO melakukan upaya pemberdayaan terhadap para karyawan lokal. Pemberdayaan dilakukan ekspatriat dengan memberikan tanggung jawab kepada bawahan dan kewenangan pengambilan keputusan level bisnis pada masing-masing departemen yang ditangani. Pemberdayaan karyawan merupakan salah satu misi PT. BRITMINDO untuk mencapai keberhasilan dan mencapai tujuan perusahaan. Pemberian wewenang pada karyawan ini terletak di pola ketujuh dari teori kepemimpinan kontinum. Pada pola ketujuh (ditunjukkan pada gambar 1), pemimpin mengizinkan bawahan melakukan tugasnya dalam batasan yang telah ditentukan oleh pimpinan. Pimpinan ekspatriat memberikan kewenangan bagi para manajer lokal dan meminta manajer lokal mengambil keputusan dengan meminta gambaran manfaat serta resiko yang mungkin muncul dari keputusannya sebagai langkah *best practice*.

Komunikasi Interpersonal

Dari hasil wawancara dan observasi menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal para pemimpin ekspatriat di PT. BRITMINDO berlangsung secara formal dan informal dari atas ke bawah dan maupun sebaliknya. Seluruh karyawan bisa menyampaikan informasi mengenai perusahaan secara langsung dalam bentuk lisan kepada pimpinan. Komunikasi ke bawah juga dilakukan secara langsung oleh para pemimpin ekspatriat kepada bawahan ketika memberikan tugas khusus maupun keperluan lainnya. Komunikasi interpersonal dilakukan secara interaktif saat komunikasi secara tatap muka maupun melalui teknologi komunikasi seperti via telepon, email dan aplikasi WhatsApp. Menurut Wirawan (2013) dalam (Puspitasari, 2014) ciri tersebut merupakan ciri komunikasi dari kepemimpinan demokratis.

Faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan lintas budaya

Pada bagian ini peneliti menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan ekspatriat di PT. BRITMINDO. Peneliti menemukan bahwa setiap ekspatriat memiliki faktor pengaruh yang berbeda-beda antara lain yang pertama, faktor pengalaman di lapangan, hasil penelitian mengungkapkan bahwa Direktur Operational dan Direktur Civil dan Infrastructure di PT. BRITMINDO memiliki pengalaman yang matang di bidangnya. Beliau telah beberapa kali memimpin perusahaan di bidang yang sama di Indonesia. Sehingga ia mampu menganalisa segala permasalahan dari sisi teknis maupun non teknis dengan tajam. Hal ini sejalan dengan pendapat (Yukl, 2015) bahwa keakraban dengan masalah teknis, produk, kepribadian, dan tradisi budaya merupakan sejenis pengetahuan yang hanya diperoleh melalui pengalaman yang panjang dalam organisasi. Yang kedua adalah faktor kemampuan interpersonal, hasil penelitian mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat yang diterapkan oleh Operational Manager di PT. BRITMINDO, dipengaruhi oleh kemampuan interpersonal yang dimiliki oleh masing-masing pemimpin ekspatriat. Mereka memahami bahwa salah

satu faktor kunci keberhasilan perannya adalah komunikasi. Kemampuan interpersonal yang dimilikinya dapat memelihara hubungan yang baik antara pemimpin ekspatriat dengan para karyawan lokal. Hal ini sejalan dengan teori Luthans (2006) dalam (Puspitasari, 2014) yang mengungkapkan bahwa kemampuan interpersonal merupakan salah satu faktor yang secara potensial memberikan kontribusi terhadap proses kepemimpinan lintas budaya. Hal ini juga sejalan dengan pendapat Efendi, A & Perkasa D. H, (2024) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan kompetensi lintas budaya meliputi pengalaman hidup di berbagai budaya, pengetahuan tentang budaya lain, keterampilan dalam berkomunikasi lintas budaya serta kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan budaya baru.

Tantangan yang dihadapi oleh pemimpin lintas budaya

Pada bagian ini peneliti menganalisis tantangan yang dihadapi oleh pemimpin lintas budaya di PT. BRITMINDO. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa kendala yang dialami pemimpin ekspatriat terletak pada masalah persepsi, stereotipe dan etnosentrisme yang dimiliki oleh para pemimpin ekspatriat. Yang pertama adalah masalah persepsi, hasil penelitian menunjukkan bahwa sering terjadi *miss perception* yang disebabkan oleh perbedaan budaya negara asal mereka dengan budaya Indonesia. Gaya komunikasi langsung dan transparan tanpa basa-basi dan berorientasi pada hasil yang dimiliki Direktur Operasional PT. BRITMINDO sering membuat beberapa karyawan lokal merasa tidak nyaman dan diperlakukan tidak baik oleh para pimpinan ekspatriat tersebut. Yang kedua adalah masalah stereotipe, hasil penelitian yang telah dilakukan peneliti menunjukkan bahwa para pimpinan ekspatriate PT. BRITMINDO di awal memang memiliki stereotype negative terhadap karyawan lokal mengenai kedisiplinan dan keahlian dalam pekerjaan. Mereka beranggapan bahwa pekerjaan karyawan lokal kurang akurat dan tidak sesuai dengan target yang diharapkan. Namun lama kelamaan seiring dengan evaluasi pekerjaan saat ini mereka sudah memiliki penilaian yang objektif terhadap pekerjaan karyawan lokal. Dan yang ketiga yaitu etnosentrisme, pada bagian ini hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat etnosentrisme pada pemimpin ekspatriat di PT. BRITMINDO dalam hal gaya komunikasi dan hirarki. Menurutnya gaya komunikasi langsung “*to the point*” adalah yang terbaik tanpa perlu memperhatikan sopan santun. Dan komunikasi sering dilakukan oleh Direktur Operasional terhadap karyawan lapangan langsung kepada karyawan tanpa melalui atasannya. Hal ini sering dianggap tidak pas oleh manajer lokal karena melangkahi garis kordinasi. Bahkan seringkali instruksi langsung diberikan oleh Direktur kepada karyawan di lapangan sehingga dinilai merusak struktur garis kordinasi oleh para manajer lokal. Ketiga hal di atas sejalan dengan pendapat Luthans (2006) dalam (Puspitasari, 2014) yang menyatakan bahwa tiga masalah yang berkontribusi terhadap kendala dalam melakukan kepemimpinan lintas budaya, yaitu masalah persepsi, masalah stereotip dan masalah etnosentrisme.

Implikasi untuk Teori dan Praktik

Penelitian ini memiliki beberapa implikasi penting bagi teori dan praktik Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya. Implikasi Teoritis, penelitian ini menambah wawasan dan memperkuat literatur tentang gaya kepemimpinan dan kepemimpinan lintas budaya

serta memberikan kontribusi pada akademisi di bidang manajemen sumber daya manusia dan keberlanjutan. Implikasi praktis, Bagi praktisi SDM, temuan ini memberikan panduan dan rekomendasi praktis bagi perusahaan yang ingin menerapkan kepemimpinan lintas budaya ekspatriat dalam memimpin perusahaan yang efektif.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijelaskan di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan lintas budaya yang diterapkan oleh para ekspatriat di PT BRITMINDO adalah gaya kepemimpinan demokratik. Gaya kepemimpinan demokratik ini ditandai dengan keterlibatan aktif karyawan dalam proses pengambilan keputusan, komunikasi yang terbuka, serta perhatian terhadap umpan balik dari seluruh anggota tim. Hal ini memungkinkan karyawan merasa lebih dihargai dan termotivasi, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif.

Faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan gaya kepemimpinan lintas budaya di PT. BRITMINDO meliputi pengalaman di lapangan dan kemampuan interpersonal para pemimpin ekspatriat. Pengalaman di lapangan memungkinkan para pemimpin memahami secara lebih mendalam dinamika kerja dan budaya lokal, sehingga mereka dapat menyesuaikan pendekatan kepemimpinan mereka dengan lebih efektif. Selain itu, kemampuan interpersonal, seperti empati, keterampilan komunikasi, dan kemampuan untuk membangun hubungan yang baik dengan karyawan dari berbagai latar belakang budaya, memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis.

Tantangan yang dihadapi oleh para pemimpin lintas budaya di PT. BRITMINDO terletak pada masalah persepsi, stereotipe, dan etnosentrisme. Hal ini seringkali menjadi hambatan dalam interaksi sehari-hari bagi para pemimpin ekspatriat. Persepsi yang keliru mengenai budaya lain dapat menyebabkan kesalahpahaman, sementara stereotipe dan etnosentrisme dapat menghalangi kemampuan para pemimpin untuk menghargai dan memanfaatkan keberagaman budaya di dalam tim mereka. Meskipun demikian, seiring berjalannya waktu, para pemimpin ekspatriat di PT. BRITMINDO menunjukkan kemampuan untuk beradaptasi dengan baik terhadap lingkungan budaya yang berbeda. Proses adaptasi ini melibatkan pembelajaran terus-menerus tentang budaya lokal, serta upaya untuk mengatasi masalah persepsi dan membangun hubungan yang lebih baik dengan karyawan. Dengan demikian, keharmonisan di lingkungan perusahaan dapat tercipta, yang pada akhirnya mendukung efektivitas dan produktivitas organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian di atas, peneliti memberikan beberapa saran sebagai masukan kepada PT. BRITMINDO mengenai penerapan gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat. Pertama, gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan oleh ekspatriat telah terbukti tepat dan sesuai dengan nilai-nilai budaya Indonesia, sebagaimana terlihat dari interaksi yang baik antara pemimpin ekspatriat dan karyawan lokal. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan demokratis ini sebaiknya tetap dipertahankan. Kedua, untuk mengatasi kesalahan persepsi, stereotip, dan etnosentrisme, para ekspatriat perlu lebih terbuka terhadap budaya baru. Memberi arahan dan masukan yang tepat serta melakukan pelatihan kepemimpinan lintas budaya akan membantu mengembangkan kesadaran lintas budaya dan keterampilan adaptasi, sehingga mereka dapat memimpin secara efektif di lingkungan lintas budaya.

Selanjutnya, perusahaan sebaiknya memberikan pengenalan dan pelatihan lintas budaya bagi para pemimpin ekspatriat dan karyawan lokal untuk menghilangkan culture shock bagi kedua belah pihak. Selain itu, pelatihan bahasa Indonesia bagi para pemimpin ekspatriat dan pelatihan bahasa asing bagi karyawan lokal sangat penting untuk menghindari kegagalan komunikasi. Hal ini akan meningkatkan efektivitas komunikasi dan kerja sama di dalam tim. Para karyawan lokal juga disarankan untuk menyerap sisi positif dari keterampilan dan perilaku ekspatriat sebagai bentuk transfer pengetahuan, guna meningkatkan skill dan kompetensi mereka.

Karyawan lokal sebaiknya meminta masukan mengenai tugas yang telah dikerjakan untuk memastikan bahwa pekerjaan mereka sesuai dengan ekspektasi pemimpin ekspatriat. Langkah ini penting untuk menghindari kesalahan penilaian di antara pemimpin ekspatriat dan karyawan lokal. Terakhir, untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk melakukan penelitian pada perusahaan lain dengan ekspatriat yang berasal dari bidang industri yang berbeda, guna memperoleh pemahaman yang lebih luas mengenai penerapan gaya kepemimpinan lintas budaya.

References

- Abadi, F., & Perkasa, D. H. (2020). the Local and Expatriate Leadership Styles in the in Indonesian Companies: a Qualitative Finding. In *Journal of Leadership in Organizations* (Vol. 2, Issue 1). <https://doi.org/10.22146/jlo.54416>
- Amma, M., & Perkasa, D. H. (2024). Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Ekspatriat Di Korea Selatan. *Neraca : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 2 (8), 279–287.
- Ananda, D. R. (2016). Analisis Implementasi Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Ekspatriat Korea Selatan (Studi Pada PT . Krakatau Daedong Machinery , Cilegon-Banten). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 41(1), 43–50.
- Cahyono, D. A. (2014). *Analisis Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Pasa Ekspatriat Jepang di PT Asahi Seiren Indonesia (ASK-I)*. Universitas Brawijaya.
- Chen, X., & Gabrenya, W. K. (2021). In search of cross-cultural competence: A comprehensive review of five measurement instruments. *International Journal of Intercultural Relations*, 82(March), 37–55. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2021.02.003>
- Dachi, A. M. (2023). *Etnosentrisme Adalah: Pengertian, Fungsi, Dampak, dan Contoh*. Media Indonesia. <https://mediaindonesia.com/humaniora/563623/etnosentrisme-adalah-pengertian-fungsi-dampak-dan-contoh>
- Dhaviyanti, A. F., & Al Musadieq, M. (2017). Analisis Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Ekspatriat Korea Selatan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 51(2), 100–109. <https://www.neliti.com/publications/189940/analisis-gaya-kepemimpinan-lintas-budaya-ekspatriat-korea-selatan-studi-pada-eks>
- Duangkaew, K. (2008). *How Thai Culture Affects Expatriates' Leadership A Case Study*

of CBRE, Thailand BUSM18 Degree Project Master level Managing People, Knowledge and Change. 1–88.

Efendi, A., & Perkasa, D. H. (2024). International HR Management : Pengembangan Kompetensi Lintas Budaya Dalam Keberhasilan Manajemen SDM Global. *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 430–434. <http://jurnal.kolibi.org/index.php/neraca/article/view/1343>

Gani, N. A., Utama, R. E., Jaharuddin, & Priharta, A. (2022). Perilaku Organisasi. In *Perilaku Organisasi*. Mirqat. <https://doi.org/10.52931/t4b6/2022>

Hidayah, N. Tjiptasari, F. Wahyu, J. (2019). *Analisis Gaya Kepemimpinan menggunakan Theory Behavioral Leadership di Perpustakaan ICBC Yogyakarta.pdf* (pp. 66–70). Media Pustakawan. <https://doi.org/10.37014/medpus.v25i4.201>

Jati, L. (2015). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Ekspatriat Terhadap Komunikasi Lintas Budaya Dan Job Satisfaction Karyawan (Studi Kasus Gaya Kepemimpinan Ekspatriat di PT. Central Motor Wheel Indonesia). *Jurnal Administrasi Bisnis SI Universitas Brawijaya*, 25(2), 86199.

Kartiningrum, E. D. (2015). Panduan Penyusunan Studi Literatur. *Lembaga Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat Politeknik Kesehatan Majapahit, Mojokerto*, 1–9.

Kurniasih, L., & Perkasa, D. H. (2024). Literature Review: Analisis Adaptasi Lintas Budaya Pada Ekspatriat. *Kultura : Jurnal Ilmu Hukum, Sosial Dan Humaniora*, 1–14. <https://doi.org/http://jurnal.kolibi.org/index.php/kultura/article/view/1657/1601>

Lovvorn, A. S., & Chen, J.-S. (2011). Developing a Global Mindset : The Relationship between an International Assignment and Cultural Intelligence. *International Journal of Business and Social Sciences*, 2(9), 275–283.

Lumbanraja, P. (2008). Tantangan Bagi Kepemimpinan Lintas Budaya. *Manajemen Bisnis*, 6(1), 69–77.

Mitasari, R., Churiyah, M., & Zagladi, A. N. (2024). Gaya Kepemimpinan Pada Perusahaan Multinasional: Systematic Literature Review. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital (JEBD)*, 01(04), 703–709.

Puspitasari, I. (2014). Analisis Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Ekspatriat (Studi Penelitian pada PT. Haier Sales Indonesia, Jakarta Utara). *Jurnal Administrasi Bisnis SI Universitas Brawijaya*, 8(1), 79432.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Perilaku Organisasi Edisi ke-16*. Salemba Empat.

Soetrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.

Subroto, S., Mas'ud, F., & Manajemen, J. (2016). Peran Cultural Intelligence (CQ) dalam Kepemimpinan Lintas Budaya (Studi Fenomenologi pada Gandhi Memorial Intercontinental School Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 5(4), 1–12. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>

Tampubolon, M. (2022). Dinamika Kepemimpinan. *Skylandsea Professional: Jurnal*

Jurnal Manajemen dan Bisnis Madani
2024, VOL. 6, NO. 2, PP. 16–32
<https://journal.paramadina.ac.id/>

Ekonomi, Bisnis Dan Teknologi, 2(1), 1–7.
<https://jurnal.yappsu.org/index.php/skylandsea/article/view/44%0Ahttps://jurnal.yappsu.org/index.php/skylandsea/article/download/44/50>

Wahidah, F., & Perkasa, D. H. (2024). Tantangan Dan Strategi Dalam Manajemen Sdm Internasional: Analisis Strategi Pemasaran Global Terhadap Produk Revolluzio. *Neraca : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 1192, 205–212.

Wahjono, S. I. (2022). *Manajemen Kepemimpinan*. Universitas Muhammadiyah Surabaya.

Wibowo. (2014). *Perilaku Dalam Organisasi*. Rajawali Press.

Wijaya, C. (2017). *Perilaku Organisasi*. Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI).
<https://scholar.google.co.id/citations?user=ISvC8YYAAAAJ&hl=id>

Yukl, G. (2015). *Leadership in Organizations (9th ed.)* (9th ed.). Pearson Education India.

Zaharuddin, Supriyadi, & Wahyuningsih, S. (2021). *Gaya Kepemimpinan & Kinerja Organisasi*. 1–229.