

ANALISA GAYA KEPEMIMPINAN EKSPATRIAT KOREA SELATAN DALAM MEMIMPIN PERUSAHAAN DI INDONESIA

Mochamad Mochklas

Universitas Muhammadiyah Surabaya
Email : mmochklas@fe.um-surabaya.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis gaya kepemimpinan ekspatriat Korea Selatan di perusahaan-perusahaan terkemuka di Indonesia, dengan dimensi gaya kepemimpinan gaya kepemimpinan ekspatriat Korea Selatan terhadap otokrasi dan kepemimpinan paternalistik. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif, adapun hasil penelitian ini adalah bahwa gaya kepemimpinan ekspatriat Korea Selatan lebih dominan dalam gaya kepemimpinan otokratis, yaitu Korea Selatan. Gaya kepemimpinan ekspatriat lebih banyak direferensikan oleh indikator dalam memberikan kebijakan kepemimpinan dengan instruksi yang jelas dan tegas, dan gaya kepemimpinan paternalistik ekspatriat Korea Selatan lebih banyak dipahami indikator memberikan panduan, di mana expatriat Korea Selatan selalu memberikan arahan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Kata kunci: *Gaya Kepemimpinan Ekspatriat Korea Selatan, Gaya Kepemimpinan Otokrasi, Gaya Kepemimpinan Paternalistik*

ABSTRACT

This study aims to analyze the leadership style of South Korean expatriates in leading companies in Indonesia, with dimensions of South Korean expatriate style leadership style of autocracy and paternalistic leadership. The method in this research is quantitative, the result of this research is that the style of South Korean expatriate leadership is more dominant in the autocratic leadership style, the South Korean expatriate leadership style is more referenced by the indicator in providing the leadership policy with clear and firm instructions, and the style of paternalistic leadership of South Korean expatriates is more understood indicators provide guidance, in which the South Korean expatriat always gives direction in completing the work.

Keywords : *South Korean expatriate style, Autocratic Leadership Style, Paternalistic Leadership Style*

PENDAHULUAN

Walaupun kondisi ekonomis secara global belum membaik, nilai investasi Korea Selatan ke Indonesia tahun ini diperkirakan masih cukup besar dan tahun ini diproyeksi tetap menempati urutan ketiga terbesar (www.kemenperin.go.id). Meningkatnya investasi Korea Selatan ke Indonesia juga berpengaruh terhadap jumlah ekspatriat Korea Selatan yang bekerja di Indonesia. Jumlah ekspatriat Korea Selatan yang bekerja di Indonesia sampai dengan tahun 2014 sebanyak 8.172 orang (Mochklas, *et al.*, 2016). Menurut Ashkanasy (2002) budaya dan gaya kepemimpinan dapat dibagi menjadi tiga kelompok, yaitu kelompok budaya Anglo, kelompok Asia Selatan dan kelompok Konghucu Asia. Korea Selatan termasuk pada kelompok Konfusianisme Asia dimana nilai jarak kekuasaan dan tingkat kolektivisme kelompok tinggi. Dimana dalam menjalankan tugasnya sebagai pimpinan di Indonesia ekspatriat Korea Selatan masih memakai cara kepemimpinan otoriter yang dulu sering digunakan pada perusahaan ekspor Korea Selatan yang padat karya (Hwan, 2011).

Kinerja karyawan lokal menurut ekspatriat Korea Selatan dianggap masih kurang dan sering salah dalam bekerja maka perlu pengawasan yang ketat (Cahyono, *et al.*, 2014). Perbedaan budaya nasional yang kompleks, merupakan tantangan bagi ekspatriat dalam memahami harapan dari karyawan mereka (Rau, *et al.*, 2013). Kurangnya pemahaman lintas budaya, pimpinan ekspatriat tentu akan menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dari negara asal mereka, tanpa beradaptasi dengan norma-norma lokal dan lingkungan budaya (Nghah *et al.*, 2013).

Menurut Chang dan Chang (1994) perusahaan atau organisasi di Korea Selatan ditafsirkan sebagai perpanjangan dari keluarga, dan hubungan dalam organisasi adalah sama dengan yang di dalam sebuah keluarga, dan gaya kepemimpinan dalam sistem manajemen Korea Selatan pada umumnya adalah otoriter dan paternalistik. Dalam penelitian bertujuan untuk menganalisa gaya kepemimpinan ekspatriat Korea Selatan yang dominan dalam memimpin perusahaan di Indonesia.

LANDASAN TEORI

Dalam memimpin perusahaan, gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh para manajer Korea Selatan pada umumnya adalah otoriter dan paternalistik. Perusahaan dianggap sebagai perpanjangan dari keluarga, dimana hubungan yang dilakukan di dalam organisasi adalah sama dengan dengan di dalam sebuah keluarga (Chang dan Chang, 1994).

Dalam menjalankan kepemimpinan di dalam perusahaan, manager Korea Selatan banyak sekali menerapkan otoritas tradisional. Prinsip tradisional merupakan sikap eksklusif dan sentralisasi kekuasaan yang juga menimbulkan dampak yang besar terhadap struktur kekuasaan dalam berbagai perusahaan bisnis Korea Selatan. Gaya kepemimpinan Korea Selatan otoriter di dalam tatanan hirarki dan paternalistik, dimana musyawarah mufakat merupakan elemen penting dalam menjaga keharmonisan dan gaya manajemen Korea Selatan tidak menarik garis yang jelas antara kehidupan kerja dan pribadi (Yang, 2006).

Prinsip senioritas digunakan dalam organisasi manajemen Korea Selatan sebagai standar yang digunakan untuk meningkatkan atau menaikkan gaji yang didasarkan pada prinsip personal. Prinsip personal adalah suatu prinsip yang dapat digunakan secara universal dan berlaku pada semua orang ketika mengevaluasi seseorang dalam kehidupan sosial Korea Selatan. Pertimbangan khusus diberikan pada personal yang telah berdinis lama dan mengundurkan diri untuk kesejahteraan hidup mereka.

Komunikasi yang dilakukan antara karyawan dengan pimpinan pada umumnya jauh lebih sering menggunakan komunikasi ke bawah daripada komunikasi yang diarahkan ke atas. Banyak keputusan dan perintah dari atas dibandingkan usulan dari bawah ke atas. Kecenderungan lain adalah untuk komunikasi horizontal antar bagian pada tingkat yang sama yang lebih umum daripada komunikasi diagonal di kalangan para manajer pada tingkat-tingkat atas dan bawah (Lee, 2012). Prinsip senioritas di mana semakin muda usia karyawan dianggap mempunyai pengalaman kerja sedikit, sebaliknya semakin tua usia karyawan dianggap mempunyai pengalaman kerja banyak dan mempunyai otoritasnya yang semakin tinggi.

METODE PENELITIAN

Sampel dan Analisa Data

Penelitian ini dilakukan pada karyawan yang bekerja diperusahaan Korea Selatan dimana jumlah sampel dalam penelitian ini karyawan laki-laki dengan jumlah sebanyak 176 orang (76.9%) dan wanita 53 orang (23.1%). Tingkat pendidikan pendidikan SLTA 197 orang (86%) dan 32 orang (14%) lulusan diploma dan sarjana.

Metode dalam penelitian ini adalah kuantitatif, data yang masuk sesuai dengan kreteria akan dianalisa dengan menggunakan SEM dengan bantuan program AMOS 20.0. Menurut Bahri dan Zamzam (2014), keunggulan analisa statistik menggunakan SEM-Amos dibandingkan dengan regresi berganda ialah memungkinkan adanya asumsi-asumsi yang lebih fleksibel, penggunaan *confirmatory factor analysis* dapat mengurangi kesalahan pengukuran, daya tarik *interface* pemodelan grafik memudahkan pengguna membaca hasil analisis, kemungkinan adanya pengujian model secara keseluruhan, kemampuan untuk menguji model menggunakan variabel tergantung, kemampuan untuk membuat model terhadap variabel perantara, kemampuan untuk membuat model gangguan kesalahan (*error term*), kemampuan menguji koefisien diluar antara beberapa kelompok subyek, dan kemampuan mengatasi data yang sulit, seperti data *time series* dengan kesalahan otokorelasi dan data yang tidak normal.

HASIL PENELITIAN

Jawaban responden pada masing-masing indikator gaya kepemimpinan dalam penelitian ini seperti ditunjukkan pada tabel 1.

Tabel 1. Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan

Dimensi	Indikator	Pernyataan	Rata-rata	Std. Deviasi	
Kepemimpinan Otokrasi (X ₁)	X _{1.1}	Kebijakan yang dibuat pimpinan disertai dengan intruksi yang jelas	3.62	3.43	0.853
	X _{1.2}	Komunikasi yang terjalin antara karyawan dengan pimpinan sebatas pada pekerjaan	3.47		0.769
	X _{1.3}	Pimpinan melakukan pengawasan kerja dengan ketat	3.35		0.859
	X _{1.4}	Pimpinan selalu menyampaikan	3.26		0.928

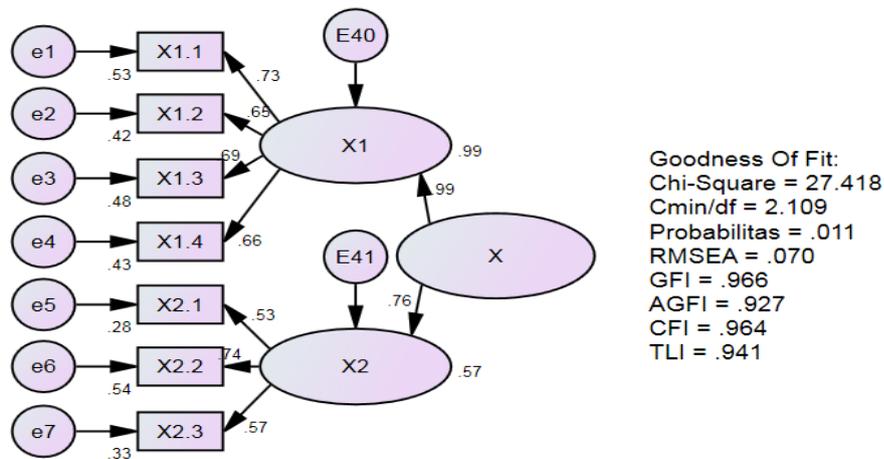
Dimensi	Indikator	Pernyataan	Rata-rata		Std. Deviasi
		gagasannya tanpa mempertimbangkan masukan dari karyawan			
Kepemimpinan Paternalistik (X ₂)	X _{2.1}	Pimpinan selalu memperhatikan kesejahteraan karyawan	3.72	3.54	0.822
	X _{2.2}	Pimpinan selalu memberikan bimbingan kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan	3.66		0.783
	X _{2.3}	Pimpinan memandang kemampuan karyawan kurang	3.26		0.936
Keseluruhan			3.48		

Sumber: Data olahan Peneliti

Dari tabel 1, menunjukkan bahwa persepsi tertinggi dari responden mengenai gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh para ekspatriat Korea Selatan yaitu terletak pada dimensi kepemimpinan paternalistik, dengan nilai rata-rata tertinggi sebesar 3.54. Jika dilihat dari rata-rata jawaban pada tiap dimensi, maka diketahui bahwa persepsi tertinggi dari karyawan mengenai gaya kepemimpinan otokrasi yaitu terletak pada adanya kebijakan dari pimpinan yang disertai dengan intruksi yang jelas dan tegas, yaitu ditunjukkan dengan rata-rata tertinggi sebesar 3.62. Persepsi tertinggi dari karyawan mengenai gaya kepemimpinan paternalistik berkaitan dengan adanya perhatian dari pimpinan terhadap kesejahteraan karyawan, sehingga karyawan lebih bersemangat dalam bekerja, yaitu ditunjukkan dengan rata-rata tertinggi sebesar 3.72.

Secara keseluruhan diketahui bahwa rata-rata jawaban responden pada variabel Gaya Kepemimpinan Espatriat Korea Selatan yaitu sebesar 3.48 dengan kategori baik. Nilai standart deviasi pada masing-masing indikator memiliki nilai yang relative rendah, hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki persepsi yang sama mengenai gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh Ekspatriat Korea Selatan.

Hasil pengukuran indikator gaya kepemimpinan ekspatriat Korea Selatan dengan *Confirmatory Factor Analysis* ditunjukkan pada gambar 1.



Gambar 1. *Confirmatory Factor Analysis*

Sumber: Data olahan Peneliti

Dari hasil uji *confirmatory factor analysis* seperti pada gambar 1, nilai *outer loadings* dan *construct reliability* dapat diringkas seperti pada tabel 2 dibawah ini.

Tabel 2. *Confirmatory Factor Analysis*

Dimensi	Indikator	<i>Outer Loadings</i>	Keterangan	<i>Construct Reliability</i>	Keterangan
Kepemimpinan Otokrasi	X1.1	0.730	Valid	0.839	Reliabel
	X1.2	0.647	Valid		
	X1.3	0.690	Valid		
	X1.4	0.656	Valid		
Kepemimpinan Paternalistik	X2.1	0.529	Valid		
	X2.2	0.736	Valid		
	X2.3	0.575	Valid		

Sumber: Data olahan Peneliti

Berdasarkan tabel 2, dapat diketahui bahwa keseluruhan indikator pada variabel gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh para ekspatriat Korea Selatan memiliki nilai *Outer Loadings* yang lebih besar dari 0.5 serta nilai *construct reliability* sebesar 0.839 dengan kategori reliabel, sehingga dengan demikian indikator-indikator penyusun variabel gaya kepemimpinan telah menunjukkan validitas dan reliabilitas yang diharapkan.

Berdasarkan gambar 1, nilai koefisien estimasi dimensi gaya kepemimpinan otokratis (X1) lebih tinggi jika dibandingkan dengan koefisien dimensi gaya kepemimpinan paternalistik (X2) yaitu sebesar 0.99. Hal ini menunjukkan bahwa gaya Ekspatriat Korea Selatan lebih dominan pada gaya kepemimpinan otokratis.

Pemeriksaan nilai *outer loading* di masing-masing dimensi memperlihatkan bahwa nilai *outer loading* tertinggi pada dimensi gaya kepemimpinan otokratis (X1) yaitu terletak pada indikator X1.1 sebesar 0.730, hal ini menunjukkan bahwa kebijakan yang dibuat pimpinan disertai dengan intruksi yang jelas dan tegas paling tinggi merefleksikan bagaimana gaya otokratis ekspatriat Korea Selatan. Nilai *outer loading* tertinggi pada dimensi gaya kepemimpinan paternalistik (X2) yaitu terletak pada indikator X2.2 sebesar 0.736 memperlihatkan bahwa sikap pimpinan yang selalu memberikan pengarahan dalam menyelesaikan pekerjaan paling tinggi merefleksikan gaya paternalistik ekspatriat Korea Selatan.

PEMBAHASAN

Dari gambar 1, nilai koefisien estimasi dimensi gaya kepemimpinan otokratis (X₁) lebih tinggi jika dibandingkan dengan koefisien dimensi gaya kepemimpinan paternalistik (X₂) yaitu sebesar 0.99. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh para ekspatriat Korea Selatan lebih dominan pada gaya kepemimpinan otokratis daripada paternalistik.

Hasil ini mendukung pendapat Han (2011), bahwa negara Korea Selatan dengan jarak kekuasaan yang tinggi, gaya kepemimpinan yang dilakukan terhadap bawahan lebih cenderung otoriter. Pimpinan ekspatriat yang kurang memahami lintas budaya, dalam menjalankan kepemimpinannya tentu akan menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dari negara asal mereka di negara-negara lain tanpa beradaptasi dengan norma-norma lokal dan lingkungan budaya setempat (Ngah, *et al.*, 2013).

Perbedaan budaya nasional terutama bahasa mengharuskan para ekspatriat dalam membuat intruksi jelas, sehingga semua karyawan dapat menjalankan kebijakan tersebut. Tingkat pendidikan responden rata-rata 86% adalah SLTA, berpengaruh terhadap cara ekspatriat dalam memberi kebijakan, diperlukan juga

sikap pimpinan yang dapat memberikan pengarahan dalam menyelesaikan pekerjaan. Hasil penelitian ini mendukung pendapat Cahyono *et al.*, (2014) ekspatriat Korea Selatan mengawasi para karyawan lokal dengan ketat ketika mereka menjalankan tugas, dengan alasan kinerja karyawan lokal masih kurang bagus bahkan masih dianggap bodoh dan sering salah dalam melaksanakan pekerjaan.

Menurut Graf dan Harland (2005) dalam Luthfia (2014), salah satu upaya untuk meningkatkan kompetensi komunikasi antarbudaya tidak bisa hanya ditujukan kepada para karyawan yang akan dikirim untuk menjalankan tugas internasional, tetapi juga kepada seluruh karyawan juga harus dikelola kemampuannya dalam berinteraksi dan berelasi antarbudaya. Keterampilan bahasa dan komunikasi yang dimiliki karyawan dalam berinteraksi antarpribadi dan antarbudaya sangat penting dalam menunjang kesuksesan bisnis global.

Dari tabel 2, gaya kepemimpinan paternalistik (X_2) lebih direfleksikan dengan indikator memberi bimbingan. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan ekspatriat Korea Selatan selalu memberikan pengarahan dalam menyelesaikan pekerjaan paling tinggi merefleksikan gaya paternalistik. Menurut Kee (2008) salah satu aspek positif di bawah kepemimpinan paternalistik seperti dibentuknya organisasi kerja di Korea Selatan. Dimana setiap karyawan akan diperlakukan sebagai anggota keluarga mereka sendiri, superior pimpinan tertinggi memainkan peran sebagai orangtua, sementara staf senior memainkan peran sebagai kakak.

Setiap pemimpin memiliki ciri, sikap dan karakter yang berbeda-beda. Oleh karena itulah setiap pemimpin memiliki suatu gaya kepemimpinan yang dominan, gaya kepemimpinan lebih dominan dipengaruhi oleh latar belakang budayanya. Gaya kepemimpinan ekspatriat Korea Selatan yang diterapkan berbeda dengan gaya kepemimpinan yang biasa karyawan alami ketika mereka dipimpin oleh orang Indonesia. Para manajer Indonesia lebih dominan menggunakan gaya kepemimpinan paternalistik daripada otokratis (Irawanto, 2009), gaya kepemimpinan manager Indonesia berakar pada kearifan tradisional yang berarti saling menghormati dimana para manajer Indonesia lebih mempraktikkan gaya

kepemimpinan paternalistik. Masyarakat Indonesia lebih kuat menekankan pada kesejahteraan kolektif dan orientasi manusiawi.

Kepemimpinan yang efektif untuk perusahaan-perusahaan yang memiliki karyawan dari berbagai latar belakang budaya yang berbeda sangat diperlukan. Kepemimpinan itu sendiri akan memiliki berbagai macam dampak, diantaranya kelancaran manajemen perusahaan serta komunikasi terhadap karyawan dengan perbedaan latar belakang budaya (Risdanti, 2013). Perusahaan-perusahaan internasional dalam menugaskan karyawan akan mengeluarkan biaya tinggi dan hasilnya mereka belum tentu berhasil. Karena berbagai permasalahan yang dihadapi oleh para ekspatriat dalam memimpin perusahaan. Permasalahan tersebut seperti masalah adaptasi individu dan keluarga, buruknya kinerja, kesulitan mempertahankan produktivitas dan hubungan dalam memuaskan dengan orang-orang di negara tuan rumah. Permasalahan-permasalahan tersebut bukan disebabkan oleh tidak cakupannya mereka secara teknis manajerial tetapi lebih pada dinamika pengalaman antarbudaya yang mereka hadapi (Saeed, 2007).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan :

1. Gaya kepemimpinan ekspatriat Korea Selatan lebih dominan pada gaya kepemimpinan otokratis.
2. Gaya kepemimpinan otokratis ekspatriat Korea Selatan lebih direfleksikan dengan kebijakan yang dibuat pimpinan selalu disertai dengan intruksi yang jelas dan tegas.
3. Gaya kepemimpinan paternalistik ekspatriat Korea Selatan lebih direfleksikan dengan dalam memberi bimbingan, dimana ekspatriat Korea Selatan selalu memberikan pengarahan dalam menyelesaikan pekerjaan.

SARAN

Pimpinan ekspatriat Korea Selatan harus bisa membuka diri dalam menjalin hubungan dan komunikasi dengan karyawan lokal. Dengan memahami perbedaan budaya akan lebih mudah dalam mengembangkan budaya organisasi

dan memahami harapan dari karyawan. Dengan membuat budaya organisasi yang mendukung perkembangan perusahaan akan menjadi jembatan perbedaan budaya antara karyawan lokal dengan pimpinan ekspatriat.

DAFTAR PUSTAKA

- Ananda, D.R., dan A. Prasetya. 2016. *Analisis Implementasi Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Ekspatriat Korea Selatan (Studi pada PT. Krakatau Daedong Machinery, Cilegon-Banten)*, Jurnal Administrasi Bisnis 41(1): 43-50
- Ashkanasy, N.M. 2002. *Leadership in the Asian Century: Lessons From Globe*. International Journal of Organisational Behaviour 5(3):150-163
- Cahyono, A.D., I.A. Silviandari, dan S.D. Widyasari. 2014. *Analisis Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Pada Ekspatriat Korea Selatan Dan Jepang Di PT. Asahi Seiren Indonesia (Ask-I)*, <http://psikologi.ub.ac.id/wp-content/uploads/2014/11/JURNAL-FIX.pdf>. 20 Jan 2015 (21:39)
- Chang, C.S. dan N.J. Chang. 1994. *The Korean Management System: Cultural, Political, Economic Foundations*. Greenwood Publishing Group, Inc. USA
- Han, S.J. 2011. *HRD Leadership Interventions for Internationally-relocated Leaders: Understanding Cultures and Leadership Theories in Korea and America*.
http://people.tamu.edu/~tothetop_crystal/Cultures/Understanding%20Cultures%20and%20Leadership%20Theories%20in%20Korea%20and%20America.pdf. 12 Apr 2015 (02:47)
- Hanges, P.J., P.W. Dorfman, G. Shteynberg dan A.L. Bates. 2006. *Culture And Leadership: A Connectionist Information Processing Model*, Advances in Global Leadership 4:7-37

- <http://www.kemenperin.go.id/artikel/7445/Investasi-Korsel-Masih-Lima-Besar>, diakses 19 Sep 2017 (22:53)
- Hwan, S.Y. 2011. *Labor Relations in Korean Companies in Indonesia: Focusing on the Early Period*. Kyoto Review of Southeast Asia Issue 11
- Irawanto, D.W. 2009. *An Analysis of National Culture and Leadership Practices In Indonesia*. Journal of Diversity Management. 4(2):41-48
- Kee. T.S. 2008. *Influences of Confucianism on Korean Corporate Culture*. <http://portalfss.um.edu.my/portal/uploadFolder/pdf/Influences%20of%20Confucianism%20on%20Korean%20Corporate%20Culture.pdf>. 12 Apr 2015 (02:25)
- Lee, C.Y. 2012. *Korean Culture and Its Influence on Business Practice in South Korea*. The Journal of International Management Studies, 7(2):184–191
- Luthfia, A. 2014. *Pentingnya Kesadaran Antarbudaya Dan Kompetensi Komunikasi Antarbudaya Dalam Dunia Kerja Global*. HUMANIORA 5(1): 9-22
- Mochklas, M., Budiyanto dan Suwitho. 2016. *Influence of Leadership Style, Organizational Culture, Work Motivation Employee Loyalty (Study at PT. Hilon Surabaya)*. The International Journal of Business & Management 4(8): 78-83
- Ngah, H.C., M.F. Musa, Z.N. Rosli, M. N. Bakri, A.M. Zani, A. Ariffin dan G.K.S. Nair. 2013. *Leadership Styles of General Managers and Job Satisfaction Antecedent of Middle Managers in 5-Star Hotels in Kuala Lumpur, Malaysia*. Asian Social Science 9(15): 220-226
- Rau, P.P., J. Liu, C. Juzek, dan C.R. Nowacki . 2013. *Fostering Job Satisfaction and Motivation through Power Distance: A study of German Expatriates' Leadership in China*. Global Business and Management Research: An International Journal 5(4): 161-170

Risdanti, N. 2013. *Studi Lintas Budaya Kepemimpinan Gaya Korea Di Indonesia (Pada PT. Semarang Garment)*. Jurnal Bisnis STRATEGI 22(2): 29-44

Sae, J. 2007. *Intercultural Awareness is the Key to International Business Success*. Global Focus Proquest Entrepreneurship, 1(3).