

**Analisis Gaya Kepemimpinan Manajer Internasional (Jepang) Dan Manajer Nasional (Indonesia) Pada Departemen Steel PT. Hanwa Indonesia**

Ellissa Priyanka<sup>1)</sup>, Sam'un Jaja Raharja<sup>2)</sup>, Anang Muftiadi<sup>3)</sup>

<sup>1,2,3</sup> Ilmu Administrasi Bisnis, Universitas Padjadjaran  
ellissa16001@mail.unpad.ac.id<sup>1)</sup>, s.raharja2017@unpad.ac.id<sup>2)</sup>, anang.muftiadi@unpad.ac.id<sup>3)</sup>

**ABSTRACT**

*Every leader in an organization has a different leadership style based on background and cultural beliefs which will determine the effectiveness of an organization. Therefore, this research aims to analyze the leadership styles of international managers (Japan) and national managers (Indonesia) in the Steel Department of PT. Hanwa Indonesia along with related factors, obstacles and opportunities encountered by each leader as well as how each leader faces obstacles and opportunities and makes adjustments to achieve company goals.*

*This research uses a qualitative research method with data collection techniques through related literature and interviews with the resource person, one senior manager of the PT Steel Department. Hanwa Indonesia who comes from Japan and one manager who comes from Indonesia as well as several local employees who have worked for more than three years. The data analysis technique uses data validity and reliability methods which are tested through a triangulation process.*

*The results of this research show that the leadership styles of international managers (Japan) and national managers (Indonesia) in the Steel Department of PT. Hanwa Indonesia is a democratic leadership style that is supported by the ability to learn from the experience and interpersonal skills of each leader and the cultural values and traditions of Japan and Indonesia. Obstacles in leading lie in differences in cultural backgrounds involving language and habits. Therefore, each leader seeks to develop cultural sensitivity by learning and understanding their respective language and culture and using their interpersonal skills to guide and facilitate change efforts.*

**ABSTRAK**

Setiap pemimpin di suatu organisasi memiliki perbedaan gaya kepemimpinan berdasarkan latar belakang dan keyakinan budaya yang akan menentukan efektivitas suatu organisasi. Oleh sebab itu penelitian ini bertujuan untuk menganalisis gaya kepemimpinan manajer internasional (Jepang) dan manajer nasional (Indonesia) pada Departemen Steel PT. Hanwa Indonesia beserta faktor-faktor terkait, hambatan dan peluang yang ditemui masing-masing pemimpin serta cara masing-masing pemimpin menghadapi hambatan dan peluang dan melakukan penyesuaian untuk mencapai tujuan perusahaan.

Penelitian ini menggunakan metode riset kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui literatur terkait dan wawancara dengan narasumber satu senior manajer Departemen Steel PT. Hanwa Indonesia yang berasal dari Jepang dan satu manajer yang berasal dari Indonesia serta beberapa karyawan lokal yang telah bekerja lebih dari tiga tahun. Teknik analisis data menggunakan metode validitas dan reliabilitas data yang diuji melalui proses triangulasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan manajer internasional (Jepang) dan manajer nasional (Indonesia) pada Departemen Steel PT. Hanwa Indonesia adalah gaya kepemimpinan demokratis yang didukung oleh faktor kemampuan untuk belajar dari pengalaman serta kemampuan interpersonal masing-masing pemimpin dan nilai budaya serta tradisi Jepang dan Indonesia. Kendala dalam memimpin terletak pada perbedaan latar belakang budaya yang melibatkan bahasa dan kebiasaan. Oleh sebab itu, masing-masing pemimpin berusaha untuk mengembangkan sensitivitas budaya dengan cara mempelajari dan memahami bahasa dan kebudayaan masing-masing serta menggunakan kemampuan interpersonalnya untuk memandu dan memfasilitasi upaya-upaya perubahan.

**Kata kunci:** gaya kepemimpinan

**1. PENDAHULUAN**

Pemimpin di suatu organisasi mempunyai posisi yang dominan dalam menentukan sukses atau

tidaknya suatu organisasi. Masing-masing pemimpin biasanya memiliki gaya kepemimpinannya sendiri dalam menjalankan organisasi. Dalam suatu

organisasi bisnis gaya kepemimpinan dipercaya sebagai satu kekuatan kunci penggerak organisasi yang mampu mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk melaksanakan tugas sesuai dengan perintah pemimpinnnya serta membangun suatu budaya baru yang sesuai dengan perubahan sehingga diharapkan dapat mewujudkan tercapainya tujuan organisasi (Pramudyo, 2013). Oleh karena itu, gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi bisnis merupakan isu yang menarik untuk dibahas lebih lanjut.

Salah satu importir baja di Indonesia adalah PT. Hanwa Indonesia. Di bawah Departemen Steel, PT. Hanwa Indonesia berperan sebagai pemasok produk baja untuk memenuhi kebutuhan dalam negeri. Selain sebagai pemasok produk baja, PT. Hanwa Indonesia juga menjadi distributor produk makanan melalui Departemen Food serta produk energi dan mineral melalui Departemen Energy & Mineral.

Setiap tahunnya masing-masing departemen memiliki target penjualan beserta angka gross profit yang harus dipenuhi. Sebagai contoh, di tahun 2022 Departemen Steel memiliki target penjualan (sales) sebanyak 60,000 ton beserta gross profit sebesar USD 5,200,000. Demikian pula dengan Departemen Food dan Departemen Energy yang masing-masing memiliki target tersendiri.

Di tahun 2021, target Departemen Steel menurun karena situasi Covid yang masih berjalan mengingat berkurangnya proyek pembangunan yang membutuhkan bahan material bangunan sehingga angka penjualan dan profit lebih ditujukan pada dua departemen lain.

Tabel 1.2 Target tiap Departemen pada PT. Hanwa Indonesia

Tahun	Target					
	Departemen Steel		Departemen Food		Departemen Energy & Mineral	
	Sales (ton)	Gross Profit (USD)	Sales (ton)	Gross Profit (USD)	Sales (ton)	Gross Profit (USD)
2022	60,000	5,200,000	70,000	7,500,000	75,000	7,700,000
2021	55,000	6,300,000	69,000	6,300,000	70,000	7,200,000
2020	68,000	7,000,000	65,000	5,900,000	65,000	6,800,000

(Sumber: HKBS Internal System, 2023)

Jika dilihat berdasarkan data angka penjualan masing-masing departemen pada PT. Hanwa Indonesia tahun 2020-2022 di bawah, Departemen Steel terus mengalami penurunan angka penjualan selama tiga tahun terakhir. Berbeda dengan kedua departemen lainnya yang secara stabil terus mengalami kenaikan.

Tabel 1.3 Angka Penjualan tiap Departemen pada PT. Hanwa Indonesia (dalam ton)

Tahun	Departemen Steel	Departemen Food	Departemen Energy & Mineral
2022	48,258	71,230	75,953
2021	50,341	69,942	73,931
2020	67,567	68,854	69,293

(Sumber: HKBS Internal System, 2023)

Angka gross profit Departemen Steel tahun 2021 juga mengalami penurunan jika dibandingkan

dengan pencapaian angka gross profit tahun sebelumnya. Target tahunan pun belum mampu tercapai sejak tahun 2020. Hal ini kemudian berbeda lagi dengan kedua departemen lainnya.

Tabel 1.4 Angka Gross Profit tiap Departemen pada PT. Hanwa Indonesia (dalam USD)

Tahun	Departemen Steel	Departemen Food	Departemen Energy & Mineral
2022	5,080,200	7,532,400	7,720,000
2021	6,176,660	6,680,560	7,533,838
2020	6,380,700	6,334,360	7,424,000

(Sumber: HKBS Internal System, 2023)

Berdasarkan data internal tahun 2020-2022 tersebut maka Departemen Steel disimpulkan tidak mencapai target tahunan yang ditentukan serta memiliki angka penjualan dan gross profit terendah selama kurun waktu tersebut. Sementara menurut Bass (2008) dalam Yukl (2013), salah satu indikator efektivitas kepemimpinan yang sangat relevan adalah sejauh mana kinerja tim atau organisasi ditingkatkan dan pencapaian tujuan (seperti angka penjualan dan laba bersih) difasilitasi oleh pemimpin.

Jika tujuan organisasi tercapai maka dapat dikatakan kepemimpinan di perusahaan tersebut efektif. Namun, kesimpulan tidak mencapai target selama kurun waktu 2020-2022 dengan demikian menunjukkan adanya kepemimpinan yang tidak efektif pada Departemen Steel PT. Hanwa Indonesia. Berdasarkan pengamatan penulis, hal ini memiliki relevansi dengan perbedaan gaya kepemimpinan antara manajer internasional (Jepang) dan manajer nasional (Indonesia) pada Departemen Steel PT. Hanwa Indonesia.

Gaya kepemimpinan manajer internasional (Jepang) pada PT. Hanwa Indonesia berhubungan dengan budaya 5S, yakni Seiri (Ringkas), Seiton (Rapi), Seiso (Resik), Seiketsu (Rawat), dan Shitsuke (Rajin) sebagai suatu national way of life orang Jepang sejak zaman dulu. Lain halnya dengan gaya kepemimpinan manajer nasional (Indonesia), dimana gaya kepemimpinan berhubungan dengan budaya nasional yang dicirikan dengan tingkat kedisiplinan rendah, jarak kekuasaan besar, hubungan yang berorientasi jangka pendek, penghindaran ketidakpastian yang lemah, dan feminisme (Fatmawati, 2022).

Hofstede (1991) dalam Septarini & Yuwono (2020) menempatkan Indonesia sebagai bangsa dengan nilai budaya kolektivis yang tinggi bila dibandingkan dengan Jepang. Uniknya Jepang dahulu termasuk sebagai bangsa yang tergolong memiliki nilai budaya kolektivis. Namun, seiring pergeseran dan perkembangan budaya Jepang menjadi masyarakat yang condong dengan nilai budaya individualis.

Manajer internasional (Jepang) pada PT. Hanwa Indonesia yang memiliki nilai budaya individualis secara umum memiliki sifat maskulin yang terbiasa hidup dengan ketegasan dan

kedisiplinan yang diperkuat dengan tingkat persaingan dunia kerja yang tinggi. Selain itu, mereka juga fokus dalam mengerjakan sesuatu agar mendapat hasil yang maksimal. Hal ini terkait dengan orientasi jangka pendek mereka.

Sedangkan manajer nasional (Indonesia) yang memiliki nilai budaya kolektif secara umum memiliki sifat feminine yang identik dengan rasa peduli, saling mendukung, dan mengutamakan hubungan baik jangka panjang. Masyarakat dengan sifat feminine lebih permisif karena mengedepankan emosional daripada rasional.

Berdasarkan uraian yang didasari oleh hasil pengamatan langsung penulis di atas maka disimpulkan masalah riset adalah perbedaan latar belakang dan keyakinan budaya antara manajer internasional (Jepang) dengan manajer nasional (Indonesia) pada Departemen Steel PT. Hanwa Indonesia yang membuat gaya kepemimpinan manajer nasional (Indonesia) menjadi tidak efektif jika dibandingkan dengan gaya kepemimpinan manajer internasional (Jepang) pada Departemen Steel PT. Hanwa Indonesia.

Dalam melakukan riset ini, penulis merujuk pada sejumlah riset terdahulu yang relevan yang berfungsi sebagai sumber terdahulu untuk membandingkan dengan riset yang akan dilaksanakan serta untuk memperluas dan memperdalam berbagai teori yang akan digunakan di dalam kajian riset yang akan dilakukan. Fokus riset terdahulu lebih banyak pada analisis dan pengaruh gaya kepemimpinan serta perilaku komunikasi di suatu perusahaan nasional dan perusahaan foreign direct investment non-Jepang dan pengaruhnya terhadap performa organisasi secara keseluruhan.

Secara khusus riset mengenai analisis gaya kepemimpinan manajer internasional (Jepang) dan manajer nasional (Indonesia) pada sebuah perusahaan asal Jepang masih terbatas. Oleh sebab itu, riset ini bertujuan untuk menganalisis gaya kepemimpinan manajer internasional (Jepang) dan manajer nasional (Indonesia) pada Departemen Steel PT. Hanwa Indonesia beserta faktor-faktor terkait dalam gaya kepemimpinan, hambatan dan peluang yang ditemui dalam menerapkan gaya kepemimpinan, dan cara manajer internasional (Jepang) dan manajer nasional (Indonesia) menghadapi hambatan dan peluang serta melakukan penyesuaian dalam menerapkan gaya kepemimpinan pada Departemen Steel PT. Hanwa Indonesia.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### Konsep Kepemimpinan

Kepemimpinan didefinisikan sebagai sifat, perilaku, pengaruh, pola interaksi, hubungan peran, dan pekerjaan posisi administratif (Yukl, 2013). Oleh para peneliti definisi kepemimpinan mencerminkan keterlibatan proses mempengaruhi orang lain untuk

membimbing, menyusun, dan memfasilitasi kegiatan dan hubungan dalam kelompok atau organisasi.

Setiap organisasi bisnis memiliki struktur organisasi perusahaan yang berhubungan dengan kepemimpinan. Struktur organisasi perusahaan ini secara umum merupakan suatu tingkatan atau susunan yang berisi pembagian tugas dan peran perorangan berdasarkan jabatannya di perusahaan.

Dalam struktur organisasi bisnis atau perusahaan terdapat beberapa jabatan atau posisi. Jabatan pada struktur organisasi bisa beragam, tergantung skala, kebutuhan, dan jenis masing-masing perusahaan. Pada PT. Hanwa Indonesia, struktur organisasi untuk posisi top management diisi oleh para karyawan Jepang sementara posisi middle dan low management diisi oleh para karyawan Indonesia.

Dalam melaksanakan kegiatan bisnisnya, Departemen Steel PT. Hanwa Indonesia memiliki satu orang pemimpin internasional (Jepang) selaku Director, satu orang pemimpin internasional (Jepang) Senior Manajer, dan satu orang pemimpin nasional (Indonesia) selaku Manajer. Masing-masing pemimpin memiliki sasaran utama atau pekerjaan yang dibebankan oleh organisasi untuk dicapai dan dilakukan.

### Kepemimpinan Lintas Budaya Indonesia -Jepang

Riset mengenai kepemimpinan lintas budaya pada umumnya melibatkan perilaku, kemampuan, dan sifat pemimpin. Adler (1997) dalam Yukl (2013) mengatakan bahwa nilai budaya dan tradisi dapat memengaruhi sikap dan perilaku manajer dalam berbagai cara. Nilai budaya sendiri terikat oleh beberapa faktor, antara lain ekonomi, politik, sosial, dan teknologi. Jika sebuah perusahaan adalah anak perusahaan dari perusahaan milik asing, nilai-nilai dalam budaya organisasi mungkin saja tidak selalu konsisten dengan nilai-nilai budaya dominan.

Salah satu studi mengenai kepemimpinan lintas budaya adalah The GLOBE Project. The GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) Project adalah studi kepemimpinan lintas budaya di 60 negara berbeda yang melibatkan lebih dari 150 peneliti di berbagai negara untuk mengkaji bagaimana kepemimpinan dan nilai-nilai budaya dipengaruhi oleh variabel situasional lainnya, termasuk jenis industri, pembangunan ekonomi, jenis pemerintahan, agama yang dominan, dan jenis kondisi iklim suatu negara.

Riset ini menggunakan dimensi nilai dari studi the GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness), berupa power distance, uncertainty avoidance, individualism versus collectivism, gender egalitarianism, dan human orientation yang merangkum hubungan antara nilai-nilai budaya dengan keyakinan, kepemimpinan, perilaku kepemimpinan, dan praktik pengembangan kepemimpinan pada gaya kepemimpinan manajer internasional (Jepang) dan manajer nasional (Indonesia) pada Departemen Steel PT. Hanwa

Indonesia. Selain itu, cara manajer internasional (Jepang) dan manajer nasional (Indonesia) dalam berkomunikasi, mempengaruhi, memonitor, dan mengevaluasi juga akan dianalisis guna menjawab pertanyaan-pertanyaan riset.

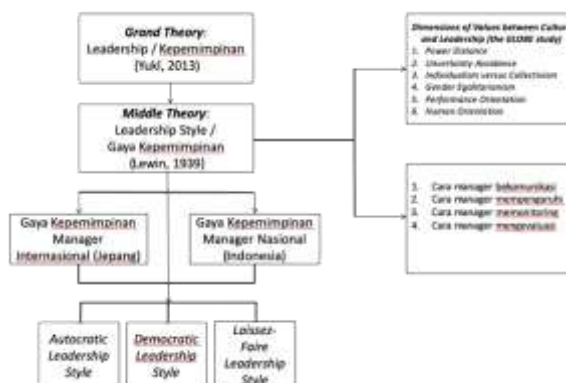
### Gaya Kepemimpinan dalam Konteks Lintas Budaya

Pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda di setiap situasi yang berbeda pula (Jdetawy, 2018). Jika seorang pemimpin hanya mengandalkan satu cara berpikir dan tidak peka terhadap perubahan yang terjadi di sekitarnya maka kepemimpinannya cenderung tidak dapat bertahan untuk waktu yang lama.

The Lewin's Leadership Styles Framework (Kerangka Gaya Kepemimpinan Lewin) yang digagas oleh Kurt Lewin pada 1939 membagi gaya kepemimpinan menjadi tiga kelompok, yakni:

1. The Autocratic (Authoritarian) Leadership; gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin mendikte metode kerja, membuat keputusan sepihak, dan membatasi partisipasi karyawan. Dalam gaya kepemimpinan ini pemimpin dinilai terlalu mendominasi sehingga sehingga terciptanya kondisi yang kurang kreatif.
2. The Democratic Leadership; gaya kepemimpinan demokratis disebut juga sebagai gaya kepemimpinan partisipatif dimana otoritas kepemimpinan didapatkan melalui akuntabilitas, partisipasi aktif, kerjasama, dan pelimpahan tugas dan tanggung jawab (Jdetawy, 2018). Gaya kepemimpinan ini berfungsi untuk mendistribusikan tanggung jawab dalam sebuah kelompok atau organisasi, memberdayakan anggota kelompok atau organisasi, dan memfasilitasi pertimbangan kelompok. Gaya kepemimpinan demokratis dapat berlaku untuk setiap organisasi mulai dari bisnis swasta, sekolah, dan pemerintahan.
3. The Laissez-faire Leadership; gaya kepemimpinan dimana pemimpin lepas tangan dan membiarkan anggota kelompok membuat keputusan. Pemimpin gaya ini tidak membuat kebijakan atau keputusan terkait kelompok. Sebaliknya, kebebasan untuk membuat keputusan dan memecahkan masalah diserahkan secara penuh kepada anggota kelompok, namun pemimpin tetap menyediakan alat dan sumber daya yang dibutuhkan serta tetap mengambil tanggung jawab atas keputusan dan tindakan kelompok.

### Kerangka Konseptual



Gambar 1.1 Kerangka Konseptual (Sumber: Olahan Peneliti, 2023)

Hasil akhir riset akan menjawab gaya kepemimpinan seperti apa yang diterapkan oleh manajer internasional (Jepang) dan manajer nasional (Indonesia) pada Departemen Steel PT. Hanwa Indonesia dengan mengacu pada Teori The Lewin's Leadership Styles Framework.

### 3. METODOLOGI

Riset ini menggunakan metode riset kualitatif menggunakan teknik pengumpulan literatur terkait yang didapatkan melalui dokumen seperti jurnal, buku, koran, laporan resmi, notulensi rapat, website, dan surat serta wawancara sebagai cara untuk mengumpulkan data (Creswell, 2010). Dalam riset ini yang menjadi subjek riset adalah gaya kepemimpinan dan yang menjadi objek riset adalah manajer internasional (Jepang) dan manajer nasional (Indonesia) Departemen Steel PT. Hanwa Indonesia selaku decision maker dan pejabat struktural pada Departemen Steel di PT. Hanwa Indonesia yang memiliki masa kerja, pengalaman, dan cakupan pengetahuan yang luas pada Departemen Steel PT. Hanwa Indonesia.

Untuk menganalisis gaya kepemimpinan manajer internasional (Jepang) dan manajer nasional (Indonesia) pada Departemen Steel PT. Hanwa Indonesia peneliti akan melakukan wawancara langsung bersama narasumber riset menggunakan pertanyaan-pertanyaan yang mengacu pada 6 dimensi nilai the GLOBE (the Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) sebagai berikut:

1. Dimensi power distance; adalah dimensi yang melibatkan penerimaan distribusi kekuasaan dan status dalam organisasi dan institusi. Melalui dimensi ini akan

- dianalisis bagaimana cara manajer internasional (Jepang) dan manajer nasional (Indonesia) mendistribusikan kekuasaan dan status pada Departemen Steel PT. Hanwa Indonesia yang akan berkaitan dengan gaya kepemimpinan masing-masing dalam membuat kebijakan, aturan, dan keputusan. Pertanyaan kunci untuk dimensi ini adalah bagaimana cara manajer internasional dan manajer nasional melakukan distribusi kekuasaan dan status yang seimbang serta seberapa penting bagi manajer internasional dan manajer nasional untuk melibatkan karyawan dalam distribusi kekuasaan.
2. Dimensi uncertainty avoidance; adalah dimensi yang digunakan untuk menilai penghindaran ketidakpastian suatu budaya terhadap sesuatu yang dapat berujung pada kekacauan sehingga norma sosial, tradisi, kesepakatan yang jelas, dan keahlian tersertifikasi menjadi lebih dihargai. Melalui dimensi ini akan dianalisis bagaimana cara manajer internasional (Jepang) dan manajer nasional (Indonesia) menghadapi dan menghindari ketidakpastian pada Departemen Steel PT. Hanwa Indonesia yang akan berkaitan dengan gaya kepemimpinan masing-masing dalam membuat perubahan atau inovasi. Pertanyaan kunci untuk dimensi ini adalah bagaimana cara manajer internasional dan manajer nasional menghindari dan meminimalisir ketidakpastian serta apa yang menjadi pertimbangan manajer internasional dan manajer nasional dalam membuat perubahan.
  3. Dimensi individualism versus collectivism; adalah dimensi yang digunakan untuk menilai individualisme dan kolektivisme pada diri seseorang. Melalui dimensi ini akan dianalisis bagaimana cara manajer internasional (Jepang) dan manajer nasional (Indonesia) mengelola dimensi individualisme dan kolektivisme dalam gaya kepemimpinan masing-masing pada Departemen Steel PT. Hanwa Indonesia. Pertanyaan kunci untuk dimensi ini adalah bagaimana cara manajer internasional dan manajer nasional menginspirasi komitmen yang kuat terhadap tujuan dan kebersamaan tim serta seberapa penting pemenuhan hak dan kebutuhan individu serta kelompok bagi manajer internasional dan manajer nasional.
  4. Dimensi gender egalitarianism; adalah dimensi yang digunakan untuk menilai sejauh mana atribut maskulin dan feminin dianggap penting dan mendapat perlakuan yang sama. Dimensi ini akan menganalisis sejauh mana atribut maskulin dan feminin dianggap penting oleh kepemimpinan manajer internasional (Jepang) dan manajer nasional (Indonesia) pada Departemen Steel PT. Hanwa Indonesia. Pertanyaan kunci untuk dimensi ini adalah bagaimana pandangan manajer internasional dan manajer nasional terhadap cara kerja karyawan laki-laki dan perempuan serta bagaimana cara manajer internasional dan manajer nasional memaksimalkan kinerja kedua gender untuk mencapai tujuan perusahaan.
  5. Dimensi performance orientation; adalah dimensi yang digunakan untuk menilai sejauh mana kinerja dan pencapaian individu dihargai. Dimensi ini akan menganalisis bagaimana cara manajer internasional (Jepang) dan manajer nasional (Indonesia) menghargai kinerja dan pencapaian individu pada Departemen Steel PT. Hanwa Indonesia. Pertanyaan kunci untuk dimensi ini adalah manakah yang lebih penting diantara proses dan hasil bagi manajer internasional dan manajer nasional serta bagaimana cara manajer internasional dan manajer nasional dalam meningkatkan efisiensi dan kinerja tim.
  6. Dimensi human orientation; adalah dimensi yang digunakan untuk menilai sejauh mana kepedulian pemimpin terhadap kesejahteraan orang lain dan kesediaan untuk mengorbankan kepentingan diri sendiri untuk membantu orang lain. Dimensi ini akan menganalisis sejauh mana orientasi kemanusiaan pada gaya kepemimpinan manajer internasional (Jepang) dan manajer nasional (Indonesia) pada Departemen Steel PT. Hanwa Indonesia. Pertanyaan kunci untuk dimensi ini adalah seberapa penting kesejahteraan tim bagi manajer internasional dan manajer nasional serta bagaimana manajer internasional dan manajer nasional menumbuhkan empati dan meningkatkan kesejahteraan tim.
- Dalam riset ini, peneliti memiliki dua orang narasumber utama selaku pemimpin Departemen Steel PT. Hanwa Indonesia yang berasal dari Jepang dan Indonesia sebagai sumber data lainnya, yaitu:
1. Senior Manajer Departemen Steel PT. Hanwa Indonesia (Jepang): Maruyama Hiroto
  2. Manajer Departemen Steel PT. Hanwa Indonesia (Indonesia): Devita Eka Santi
- Selain itu, peneliti juga akan melakukan wawancara langsung dengan sejumlah narasumber lainnya yang telah bekerja pada Departemen Steel PT. Hanwa Indonesia selama tiga tahun atau lebih untuk

mengantisipasi subjektifitas dan mendukung keabsahan hasil wawancara dari narasumber sebelumnya agar mencapai informasi yang konsisten terkait gaya kepemimpinan manajer internasional (Jepang) dan manajer nasional (Indonesia) pada Departemen Steel PT. Hanwa Indonesia. Beberapa narasumber lainnya tersebut antara lain:

1. Supervisor Import dan Purchasing Departemen Steel PT. Hanwa Indonesia: Nisa Ristiany
2. Supervisor Admin Departemen Steel PT. Hanwa Indonesia: Astriana Widyastuti
3. Senior Marketing Departemen Steel PT. Hanwa Indonesia: Aditya Putra

Setelah pengumpulan data dilakukan menggunakan teknik pengumpulan literatur terkait dan wawancara, tahapan selanjutnya dalam riset adalah rencana analisis data, dimana peneliti melakukan proses analisis dari data yang telah didapat. Creswell (2010; hal 237-245) membagi strategi analisis data ke dalam lima tahapan, yaitu:

1. Pengumpulan data
2. Membaca keseluruhan data
3. Mendeskripsikan data
4. Penyajian data
5. Penarikan kesimpulan dan interpretasi data

Dalam melakukan riset ini, peneliti juga melakukan validitas dan reliabilitas data. Validitas adalah informasi mengenai tingkat kebenaran atau keabsahan suatu fakta atau informasi. Validitas dan reliabilitas data diuji melalui proses triangulasi. Data yang diperoleh harus dipastikan keabsahannya sehingga bukan merupakan opini personal peneliti atau informan saja. Dibutuhkan data-data dari sumber lain yang koheren sebagai pembandingan sehingga data yang dikumpulkan untuk riset terjamin validitas dan reliabilitasnya (Creswell, 2010). Dalam riset ini, validitas data diperoleh peneliti melalui pengumpulan data dari berbagai sumber untuk mendapatkan data yang valid. Sedangkan reliabilitas data dalam riset ini diperoleh melalui penggunaan daftar pustaka atau bibliography yang sesuai dengan validitas sebuah data.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### Gaya Kepemimpinan Manajer Internasional (Jepang) dan manajer nasional (Indonesia) pada Departemen Steel PT. Hanwa Indonesia

Studi the GLOBE yang merangkum hubungan antara nilai-nilai budaya dengan keyakinan, kepemimpinan, perilaku kepemimpinan, dan praktik pengembangan kepemimpinan melalui enam dimensi berbeda menjadi indikator untuk menganalisis gaya kepemimpinan manajer internasional (Jepang) dan manajer nasional (Indonesia) pada Departemen Steel PT. Hanwa Indonesia. Berikut adalah analisis dan interpretasi dari keenam dimensi tersebut.

**Tabel 1.4 Indikator Gaya Kepemimpinan Manajer Internasional (Jepang) dan Manajer Nasional (Indonesia) pada Departemen Steel PT. Hanwa Indonesia**

	<b>Manajer Internasional (Jepang)</b>	<b>Manajer Nasional (Indonesia)</b>
<b>Power distance (jarak kekuasaan)</b>	1.) Distribusi kekuasaan dan status yang seimbang karena melibatkan karyawan dalam membuat keputusan melalui diskusi	1.) Distribusi kekuasaan dan status yang seimbang karena melibatkan karyawan dalam membuat keputusan melalui diskusi
<b>Uncertainty avoidance (penghindaran ketidakpastian)</b>	1.) Memiliki gaya kepemimpinan dengan budaya penghindaran ketidakpastian yang tinggi	1.) Memiliki gaya kepemimpinan dengan budaya penghindaran ketidakpastian yang rendah
<b>Individualism versus collectivism (individualisme versus kolektivisme)</b>	1.) Menganut budaya kolektivisme melalui delegasi pekerjaan kepada anggota tim 2.) Menciptakan budaya nilai bersama melalui diskusi dan kerjasama	1.) Menganut budaya kolektivisme melalui delegasi pekerjaan kepada anggota tim 2.) Menciptakan budaya nilai bersama melalui diskusi dan kerjasama
<b>Gender Egalitarianism (Egalitarianisme gender)</b>	1.) Cenderung memilih anggota perempuan untuk bekerjasama	1.) Cenderung memilih anggota perempuan untuk bekerjasama
<b>Performance orientation (orientasi kinerja)</b>	1.) Orientasi hasil 2.) Ikut dalam proses wawancara	1.) Orientasi proses pengembangan diri 2.) Ikut dalam

	Manajer Internasional (Jepang)	Manajer Nasional (Indonesia)
	tatap muka serta pemberian sejumlah tes rutin untuk penilaian	proses wawancara tatap muka serta pemberian sejumlah tes rutin untuk penilaian
<b>Human orientation (orientasi kemanusiaan)</b>	1.) Tidak terlalu mementingkan perasaan tim dan pengajaran terhadap mereka	1.) Peduli terhadap perasaan tim dan pengajaran terhadap mereka
<b>Cara berkomunikasi</b>	1.) Menggunakan bahasa Inggris 2.) Tegas dan to the point	1.) Menggunakan bahasa Inggris dan bahasa Indonesia 2.) Kurang tegas dan banyak tenggang rasa
<b>Cara mempengaruhi</b>	1.) Melakukan pembagian tugas kerja (delegasi) kepada tim 2.) Mencontohkan sifat disiplin dan tepat waktu	1.) Melakukan pembagian tugas kerja (delegasi) kepada tim 2.) Mengajarkan tugas
<b>Cara memonitor</b>	1.) Menggunakan sistem terpusat internal (HKBS dan E-Credit System) 2.) Monitoring secara regular melalui dokumen dan komunikasi langsung dengan anggota	1.) Menggunakan sistem terpusat internal (HKBS dan E-Credit System) 2.) Monitoring secara regular melalui dokumen dan komunikasi langsung dengan anggota
<b>Cara</b>	1.) Menggunakan	1.) Menggunakan

	Manajer Internasional (Jepang)	Manajer Nasional (Indonesia)
<b>mengevaluasi</b>	an sistem internal Ashita dengan indikator yang sudah ditetapkan sendiri 2.) Mengadakan agenda one-on-one dengan para karyawan	kan sistem internal Ashita dengan indikator yang sudah ditetapkan sendiri 2.) Jarang mengadakan agenda one-on-one dengan para karyawan

**Faktor-Faktor terkait dalam Gaya Kepemimpinan Manajer Internasional (Jepang) dan Manajer Nasional (Indonesia) pada Departemen Steel PT. Hanwa Indonesia**

Riset mengenai kepemimpinan lintas budaya pada umumnya melibatkan perilaku, kemampuan, dan sifat pemimpin. Gaya kepemimpinan manajer internasional (Jepang) juga dipengaruhi oleh pengalaman yang pernah didapat saat melakukan penugasan internasional di beberapa negara. Sopiah (2008:117) menyebutkan salah satu faktor yang mempengaruhi efektivitas gaya kepemimpinan adalah pengalaman masa lalu pemimpin.

Manajer internasional (Jepang) pada Departemen Steel PT. Hanwa Indonesia, Mr. Maruyama Hiroto, memperoleh banyak pelajaran dari pengalaman bekerja internasional yang pernah diperoleh di sejumlah negara, seperti New Zealand dan Kamboja. Mr. Maruyama mengambil pelajaran yang baik dan dijadikan dasar untuk menerapkan suatu gaya kepemimpinan. Hal ini seperti konsep metacognition yang dijelaskan oleh Yukl (2010:239) bahwa metacognition melibatkan kemampuan untuk menganalisis proses kognitif pada diri sendiri secara instropektif dan menemukan cara untuk memperbaikinya.

Di samping itu, gaya kepemimpinan juga dipengaruhi oleh kemampuan interpersonal yang dimiliki. Ketika sedang bekerja, manajer internasional (Jepang) pada Departemen Steel PT. Hanwa Indonesia, Mr. Maruyama Hiroto, bisa mengingatkan staff lokal yang bersikap tidak efisien secara langsung. Sikap Mr. Maruyama merupakan bentuk kemampuan interpersonal untuk mempertahankan hubungan kerja sama yang baik dengan bawahan.

Sementara itu, menilik budaya kerja masyarakat Indonesia banyak dijumpai di berbagai lembaga maupun organisasi, budaya kerja yang mengundang rendahnya kinerja. misalnya budaya kerja santai, kerja seadanya, menunda-nunda pekerjaan, lebih

senang mencontoh dari pada mencipta, bekerja tanpa target yang jelas sehingga banyak waktu yang terbuang, menghindari dari kesulitan, dan lain-lain yang tanpa disadari turut menentukan mutu SDM anak bangsa. Seperti halnya pada Departemen Steel PT. Hanwa Indonesia, manajer nasional (Indonesia) dipengaruhi oleh budaya lokal yang cenderung kurang disiplin dan memiliki nilai kolektif tinggi. Budaya kerja masyarakat Indonesia cenderung memiliki kolektivitas yang tinggi dengan tingkat individual yang rendah dan cenderung feminim dengan mengutamakan hubungan. Kedua studi tersebut memperlihatkan bahwa Indonesia memiliki karakter yang menekankan kemanusiaan sehingga gaya kepemimpinan lintas budaya yang diharapkan adalah gaya kepemimpinan yang berpusat pada karyawan. Gaya yang berpusat pada karyawan adalah bentuk gaya demokratis. Gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan ekspatriat di Departemen Steel PT. Hanwa Indonesia secara kualitatif dilihat dari pengambilan keputusan, pemberdayaan dan komunikasi, dapat dikatakan telah berjalan efektif dan diterima dengan baik oleh karyawan lokal.

### **Hambatan dan Peluang yang ditemui Manajer Internasional (Jepang) dan Manajer Nasional (Indonesia) dalam menerapkan gaya kepemimpinan pada Departemen Steel PT. Hanwa Indonesia**

Hambatan yang dirasakan oleh manajer internasional (Jepang) pada Departemen Steel PT. Hanwa Indonesia salah satunya ada pada penggunaan bahasa Indonesia. Menurut pengamatan peneliti, hal ini salah satunya disebabkan oleh sikap etnosentrisme. Etnosentrisme merupakan persepsi bahwa budaya sendiri lebih baik daripada budaya orang lain (Northouse, 2013:364). Etnosentris memandang dan mengukur budaya-budaya asing dengan budayanya sendiri (Kusherdiana, 2011:70). Manajer internasional (Jepang) menganggap bahasa Indonesia sulit sehingga tidak dapat menggunakan bahasa lokal secara fasih dan komunikasi sehari-hari menggunakan bahasa Inggris. Hal ini menjadi kendala dalam berkomunikasi dengan staf lokal. Manajer internasional (Jepang) masih memiliki kosakata bahasa Indonesia yang terbatas sehingga menjadi hambatan untuk mengerti percakapan dalam bahasa Indonesia dan berbaur dengan staff lokal serta pelanggan di Indonesia.

Selain itu, budaya kurang disiplin orang Indonesia dalam mengatur waktu masih menjadi kendala terbesar mereka dalam menyesuaikan diri terutama dengan yang berhubungan dengan pekerjaan karena mereka terbiasa tepat waktu dan teratur. Peluang yang dirasakan adalah manajer internasional (Jepang) senang bisa mengenal dan mempelajari budaya dan kearifan lokal serta tempat-tempat yang ada Indonesia serta bahasa Indonesia yang menurutnya lebih mudah dari bahasa Jepang.

Manajer internasional (Jepang) juga mengagumi keramahan dan kepedulian orang Indonesia. Sementara itu, hambatan bagi manajer nasional (Indonesia) pada Departemen Steel PT. Hanwa Indonesia ada pada porsi kekuasaan dalam bekerja yang dirasa tidak sebesar porsi kekuasaan yang dimiliki manajer internasional (Jepang) sehingga dalam setiap pengambilan keputusan dan tindakan seringkali manajer nasional (Indonesia) cenderung bersifat pasif dan kurang kreatif. Manajer nasional (Indonesia) juga menemukan hambatan pada pengembangan kemampuan bahasa Jepang karena dirasa lebih sulit dari bahasa Indonesia dan tidak adanya fasilitas kantor yang mendukung pengembangan tersebut. Selain itu, manajer nasional (Indonesia) juga mengalami hambatan pada penyesuaian budaya dan cara kerja Jepang yang lebih cepat dan disiplin. Hal ini juga dapat dikatakan termasuk ke dalam bentuk sikap etnosentrisme dimana manajer nasional (Indonesia) memandang dan mengukur budaya-budaya asing dengan budayanya sendiri. Namun demikian, manajer nasional (Indonesia), Devita, tetap memiliki peluang sebagai manajer lokal untuk bisa pergi ke Jepang untuk melakukan training.

### **Cara Manajer Internasional (Jepang) dan Manajer Nasional (Indonesia) Menghadapi Hambatan dan Peluang serta Melakukan Penyesuaian dalam Menerapkan Gaya Kepemimpinan pada Departemen Steel PT. Hanwa Indonesia**

Cavusgil et al (2008:148) mengungkapkan bahwa pemimpin dapat mencapai interaksi lintas budaya yang efektif dengan menjaga pikiran yang terbuka, penuh rasa ingin tahu, dan tidak terburu-buru untuk membuat kesimpulan mengenai perilaku orang lain. Cavusgil et al (2008:149) juga memaparkan 4 sifat kepribadian utama untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan lintas budaya, antara lain:

1. Tolerance for ambiguity: kemampuan untuk mentoleransi ketidakpastian dan ketidakjelasan yang tampak dalam pemikiran dan tindakan orang lain.
2. Perceptiveness: kemampuan untuk mengobservasi dengan cermat dan menghargai informasi halus dalam ucapan dan perilaku orang lain.
3. Valuing personal relationships: kemampuan untuk mengenali pentingnya hubungan interpersonal, yang seringkali jauh lebih penting daripada memenangkan argumen.
4. Flexibility dan adaptability: kemampuan untuk menjadi kreatif dalam merancang solusi inovatif, berpikiran terbuka, dan memperlihatkan kepedulian dibawah tekanan.



Dari hasil penelitian diketahui bahwa manajer internasional (Jepang) dan manajer nasional (Indonesia) pada Departemen Steel PT. Hanwa Indonesia menyesuaikan gaya kepemimpinan yang dimiliki dengan keadaan karyawan lokal. Penyesuaian yang dilakukan menunjukkan bahwa keduanya melakukan penyesuaian integrasi untuk menerapkan gaya kepemimpinan. Model integrasi mengarahkan manajer internasional (Jepang) dan manajer nasional (Indonesia) untuk mengubah perilaku yang disesuaikan dengan kondisi setempat untuk mengurangi konflik.

Dalam menghadapi hambatan dan peluang serta melakukan penyesuaian dalam menerapkan gaya kepemimpinan pada Departemen Steel PT. Hanwa Indonesia, manajer internasional (Jepang) mengikuti les bahasa Indonesia 2-3 kali seminggu di 3 tahun pertamanya di Indonesia. Namun, karena padatnya pekerjaan kegiatan ini tidak dapat diikuti secara maksimal sehingga manajer internasional (Jepang) memanfaatkan kesempatan bertemu dengan customer sekaligus mengunjungi pabrik mereka untuk belajar dan memahami bahasa Indonesia secara langsung. Ia banyak bertanya dan bertukar pikiran agar memiliki kedekatan personal dan bisa saling memahami dengan para customer. Selain itu, manajer internasional (Jepang) juga membangun ruang diskusi dan komunikasi dengan para tim di Indonesia agar bisa saling mengenal dan bekerjasama dengan lebih baik.

Sementara itu, manajer nasional (Indonesia) dalam menghadapi hambatan dan peluang serta melakukan penyesuaian dalam menerapkan gaya kepemimpinan pada Departemen Steel PT. Hanwa Indonesia memilih untuk berdiskusi langsung dengan manajer internasional (Jepang). Selain itu, manajer nasional (Indonesia) juga berdiskusi dengan sesama manajer lokal lainnya untuk berbagi tentang departemen masing-masing. Manajer nasional (Indonesia) juga membangun kekompakan bersama tim dengan cara pergi makan atau olahraga bersama agar bisa saling mengenal dan memiliki pola komunikasi yang lebih dekat agar bisa mencapai tujuan perusahaan bersama-sama dengan lebih baik.

Manajer internasional (Jepang), Mr. Maruyama, mengembangkan sensitivitas budaya yang dimiliki dengan mencoba untuk mempelajari situasi lokal, lalu mengubah situasi yang ada sesuai dengan apa yang diyakini dan apa yang pernah didapat dari pengalaman dengan caranya sendiri. Sementara manajer nasional (Indonesia), Devita, melakukan penyesuaian reaksi dengan melakukan perubahan yang diperlukan dalam organisasi. Dari pengamatan peneliti, bentuk reaksi ini dapat dikatakan sebagai agen perubahan. Menurut Sopiah (2008:76) Seorang agen perubahan adalah seseorang yang memiliki pengetahuan yang memadai serta kemampuan untuk memandu dan memfasilitasi upaya-upaya perubahan.

### 5. PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan peneliti mengenai gaya kepemimpinan manajer internasional (Jepang) dan manajer nasional (Indonesia) pada Departemen Steel PT. Hanwa Indonesia maka dapat disimpulkan:

1. Gaya kepemimpinan manajer internasional (Jepang) dan manajer nasional (Indonesia) pada Departemen Steel PT. Hanwa Indonesia adalah gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan demokratis ini dapat dilihat dari pembuatan keputusan perusahaan yang melibatkan pendapat dan saran dari staff lokal, adanya upaya pemberdayaan karyawan, dan komunikasi interpersonal yang berlangsung secara formal dan informal, baik dari bawah keatas atau dari atas ke bawah.
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan manajer internasional (Jepang) dan manajer nasional (Indonesia) pada Departemen Steel PT. Hanwa Indonesia adalah kemampuan untuk belajar dari pengalaman, kemampuan interpersonal, dan nilai budaya serta tradisi Jepang dan Indonesia.
3. Kendala yang dialami manajer internasional (Jepang) dan manajer nasional (Indonesia) pada Departemen Steel PT. Hanwa Indonesia terletak pada perbedaan latar belakang budaya antara pemimpin dengan bawahan yang melibatkan bahasa dan kebiasaan baik dalam bekerja maupun dalam berkegiatan sehari-hari. Hal tersebut kemudian memunculkan sikap stereotip dan etnosentris.
4. Cara menghadapi hambatan dan peluang serta model penyesuaian yang dilakukan manajer internasional (Jepang) dan manajer nasional (Indonesia) pada Departemen Steel PT. Hanwa Indonesia adalah model reaksi dan model integrasi. Kedua pemimpin mencoba untuk mengubah perilaku yang disesuaikan dengan kondisi setempat untuk mengurangi konflik serta melakukan penyesuaian reaksi dengan melakukan perubahan yang diperlukan dalam organisasi. Hal tersebut dilakukan dengan mengembangkan sensitivitas budaya dengan cara mempelajari dan memahami bahasa dan kebudayaan Jepang dan Indonesia serta menggunakan kemampuan interpersonal masing-masing untuk memandu dan memfasilitasi upaya-upaya perubahan.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Adler, N. (1997). *International dimensions of Organizational Behavior*. Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Cavusgil, T., Knight, G., & Riesenberger, J. (2008). *International Business: Strategy, Management, and the New Realities*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Creswell, J. W. (2010). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. California: SAGE Publications, Inc.
- Fatmawati, R. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Absorptive Capacity Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Budaya Nasional (Studi Pada Perusahaan PMA Jepang di Kawasan Industri MM2100 Cikarang, Jawa Barat). *Disertasi Program Doktor Ilmu Administrasi Bisnis FISIP Unpad Bandung*.
- Jdetawy, L. F. (2018). The Prominent Leadership Style/S Adopted By Jordanian Firms Manajers: A Case Study Of The Jordanian Private Firms. *International Journal of Development Research (IJDR)*, 24343-24367.
- Kusherdiana. (2011). *Pemahaman Lintas Budaya*. Bandung: Alfabeta.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice*. California: Sage Publications.
- Pramudyo, A. (2013). IMPLEMENTASI MANAJEMEN KEPEMIMPINAN DALAM PENCAPAIAN TUJUAN ORGANISASI. *Jurnal Akademi Manajemen Administrasi (AMA) "YPK" Yogyakarta*, 49-61.
- Septarini, B. G., & Yuwono, I. (2020). PENGARUH BUDAYA KOLEKTIVISME TERHADAP KOMPETENSI INTI PADA
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations 8th Edition*. New York: Pearson.