

STUDI LINTAS BUDAYA KEPEMIMPINAN GAYA KOREA DI INDONESIA (Pada PT. Semarang Garment)

Ndaru Risdanti
Magister Manajemen Universitas Diponegoro

Abstraksi

Penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisis mengenai kepemimpinan gaya Korea di Indonesia pada salah satu perusahaan multi nasional di Indonesia. Penelitian lintas budaya ini sebaiknya dibatasi oleh beberapa dimensi terkait budaya nasional. Untuk memperoleh kedalaman informasi mengenai kepemimpinan gaya Korea, terdapat enam dimensi dari konsep Kluchkhon dan Strodbeck serta lima dimensi dari pola-pola Parson yang digunakan dalam penelitian ini.

Objek pada penelitian ini adalah karyawan pada sebuah perusahaan multi nasional di Semarang yang terdiri dari manajer ekspatriat dari Korea dan karyawan lokal dari Indonesia. Hasil penelitian ini menunjukkan kepemimpinan sesuai dengan gaya manajer Korea pada perusahaan multi nasional yang berlokasi di Semarang dimana mencakup dimensi mengenai bagaimana mereka melihat karakter dasar manusia, fokus tanggung jawab, hubungannya dengan lingkungan, aktivitas, waktu, ruang, afektif atau netralitas afektif, universalisme atau partikularisme, askrripsi atau prestasi, spesifitas atau kekaburan dan orientasi diri atau orientasi kolektif.

Kata Kunci :

studi lintas budaya, kepemimpinan, kepemimpinan gaya korea.

Keberhasilan sistem manajemen sangat tergantung pada kemampuan kepemimpinan yang dimiliki oleh pimpinan dan manajer dalam perusahaan yang bersangkutan (leadership competence). Lebih jauh, keberhasilan kepemimpinan tersebut akan sangat teruji dalam lingkungan asing atau internasional, hal ini disebabkan karena dalam lingkungan tersebut akan terjadi perubahan terhadap kekuatan eksternal yang akan mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung pada kekuatan internal perusahaan. Sangat diperlukan kepemimpinan yang efektif untuk perusahaan-perusahaan yang memiliki karyawan dari berbagai latar belakang budaya yang berbeda. Kepemimpinan itu sendiri akan memiliki berbagai macam dampak, diantaranya kelancaran manajemen perusahaan serta komunikasi terhadap karyawan dengan perbedaan latar belakang budaya. Berdasarkan latar belakang tersebut diperlukan sebuah analisis mengenai kepemimpinan lintas budaya. Dalam penelitian ini, akan dibahas mengenai studi lintas budaya dengan fokus kepemimpinan gaya Korea di Indonesia.

Korea Selatan mengalami pertumbuhan ekonomi yang menakjubkan selama empat dekade terakhir dan kini telah mendapat julukan "Keajaiban di Kawasan Asia Timur". Korea Selatan akan mengambil posisi yang lebih positif dengan visi yang lebih luas serta melaksanakan diplomasi global melalui kerjasama secara aktif dengan masyarakat internasional.

Era globalisasi yang terjadi pada dunia internasional saat ini tidak hanya membawa keterbukaan sebuah negara terhadap budaya negara lain, tetapi juga memunculkan berbagai konsekuensi dalam setiap aspek kehidupan manusia, termasuk dalam bidang bisnis dengan seluruh komponen yang mendukung bidang tersebut. Saat ini para pimpinan bisnis dalam rangka mengelola organisasi perusahaannya

memerlukan visi dan perspektif internasional jika mereka berkeinginan mencapai sukses dan memajukan perusahaannya. Tidak terkecuali bagi para pelaku bisnis di Korea Selatan. Kesuksesan organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan pimpinan perusahaan untuk beradaptasi dalam lingkungan internasional yang lebih luas, sangat dinamis, serta penuh dengan peluang dan tantangan. Beberapa perusahaan besar di dalam negeri Korea Selatan telah memperluas usahanya dengan membuka perusahaan-perusahaan yang ditempatkan di luar negerinya (Multi National Corporation / MNC).

Perusahaan Multi Nasional PT. Semarang Garment adalah salah satu perusahaan yang merupakan perluasan perusahaan Kukdong Corporation yang berpusat di Seoul, Korea Selatan. Perusahaan tersebut dipimpin langsung oleh seorang pimpinan berkewarganegaraan Korea yang bernama Byun Hyo Su dengan jajaran manajer yang berkebangsaan Korea dan sejumlah karyawan lokal dari Indonesia. Di dalam perusahaan tersebut pasti terjadi interaksi kepemimpinan lintas budaya yang nyata antara manajer asing (expatriates manager) dan bawahan lokal mereka.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Hofstede, ciri budaya nasional Korea Selatan antara lain 1) Korea Selatan yang menganggap beberapa orang lebih superior dibandingkan dengan yang lain karena status sosial, gender, ras, umur, pendidikan, kelahiran, pencapaian, latar belakang dan lainnya 2) Korea Selatan yang cenderung menjunjung tinggi konformitas dan keamanan 3) Orang Korea Selatan lebih suka menghindari risiko 4) Orang Korea Selatan selalu mengikuti peraturan formal dan juga ritual yang berlaku di Korea Selatan 5) di Korea Selatan, kepercayaan hanyalah diberikan kepada keluarga dan teman yang terdekat 6) Masyarakat Korea Selatan menerima

hubungan kekuasaan yang lebih autokratik dan patrenalistik, bawahan mengenal kekuasaan orang lain melalui formalitas, misalnya posisi hierarki. Kriteria budaya nasional Korea Selatan yang demikian akan berbeda dengan budaya nasional Indonesia meskipun beberapa dimensi budaya antar dua negara tersebut memiliki persamaan karena berada pada payung besar budaya yang sama, yaitu budaya Asia.

Kepemimpinan lintas budaya terjadi pada perusahaan multinasional yang memperluas usahanya ke luar negeri. Pada PT. Semarang Garment terjadi interaksi yang nyata antara jajaran manajer dengan latar belakang budaya Korea Selatan dan karyawan yang berbudaya lokal Indonesia. Perbedaan budaya Korea Selatan dan budaya Indonesia dapat dilihat dari berbagai aspek dalam perilaku individu khususnya dalam suatu organisasi perusahaan. Perbedaan budaya nasional dalam suatu perusahaan menimbulkan beberapa dampak dalam organisasi perusahaan dikarenakan karakter individu yang terbentuk dari budaya nasional masing-masing negara juga berbeda. Perbedaan manajemen Korea dan Indonesia menjadi suatu masalah yang menarik untuk diteliti lebih lanjut. Dengan adanya perbedaan budaya nasional antara pimpinan atau manajer yang berkebudayaan Korea dengan karyawan yang berkebudayaan Indonesia perlu adanya suatu proses adaptasi dari kedua belah pihak dan proses kepemimpinan lintas budaya yang efektif.

Dalam hal ini, keenam dimensi Kluckhohn & Strodtbeck dan pola-pola Parson yang digunakan untuk menganalisis kepemimpinan jajaran manajer dengan latar belakang budaya nasional Korea Selatan pada perusahaan dengan karyawan berpenduduk lokal dengan budaya nasional Indonesia di PT. Semarang Garment. Selain itu dapat dilihat bagaimana karyawan lokal berbudaya Indonesia menerima kepemimpinan dengan gaya Korea

di lingkungan kerjanya. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka terdapat beberapa pertanyaan penelitian sebagai fokus dari penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

Bagaimana kepemimpinan gaya Korea ditinjau dari dimensi hubungannya terhadap alam, orientasi waktu, sifat dasar manusia, orientasi aktivitas, fokus aktivitas, dan konsepsi ruang sesuai dengan kerangka budaya Kluckhohn dan Strodtbeck, serta dimensi afektivitas-netralitas afektif, universalisme-partikularisme, ketersebaran-keterkhususan, askripsi-prestasi, orientasi instrumental-ekspresif sesuai dengan pola-pola Parson yang diterapkan oleh jajaran manajer ekspatriat berkebudayaan Korea Selatan di Indonesia pada PT. Semarang Garment?

1. Bagaimana penerimaan karyawan lokal berbudaya Indonesia terhadap gaya kepemimpinan gaya Korea yang diterapkan pada PT. Semarang Garment?
2. Mengacu kepada identifikasi di atas, maka fokus penelitian dapat dibatasi pada kepemimpinan gaya Korea jajaran manajer di PT. Semarang Garment yang merupakan manajer ekspatriat dari Korea Selatan terhadap karyawan lokal berkebudayaan Indonesia di dalam perusahaan tersebut.

TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA PENELITIAN

Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan tema yang populer, tanpa adanya pemimpin para karyawan tidak akan dapat bekerja dengan baik, karena fungsi pemimpin di sini diperlukan untuk mempengaruhi, memotivasi karyawan serta ikut serta dalam proses pengambilan keputusan. Manajemen seringkali disamakan dengan kepemimpinan. Abraham Zalesnik (dalam

Robbins, 2002) misalnya, berpendapat bahwa pemimpin dan manajemen sangat berbeda. Mereka berbeda dalam motivasi, sejarah pribadi, dan cara berpikir serta bertindak. Zaleznik mengatakan bahwa manajer cenderung mengambil sikap impersonal dan pasif terhadap tujuan, sedangkan pemimpin mengambil sikap pribadi dan aktif terhadap tujuan. Sedangkan Kotter (dalam Robbins, 2002) menganggap baik kepemimpinan dan manajemen sama pentingnya bagi keefektifan organisasional yang optimal. Namun ia yakin bahwa kebanyakan organisasi kurang dipimpin (*underled*) dan terlalu ditata-olah (*overmanaged*). Munandar (2001) melihat kepemimpinan sendiri lebih berhubungan dengan efektivitas sedangkan manajemen lebih berhubungan dengan efisiensi. Kepemimpinan merupakan sesuatu yang penting bagi manajer. Para manajer merupakan pemimpin (dalam organisasi mereka), sebaliknya pemimpin tidak perlu menjadi manajer. Jadi definisi kepemimpinan secara luas menurut Robbins (2002) yaitu sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Menurut Siagian (1995) kepemimpinan merupakan keterampilan dan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik langsung, maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian dan kesadaran bersedia mengikuti kehendak-kehendak pemimpin tersebut. Menurut Stoner, et al (1995) kepemimpinan didefinisikan sebagai proses pengarahan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Berdasarkan uraian tentang definisi kepemimpinan di atas, menurut Nitisemito, 2001 (dalam Marcian, 2008) dapat disimpulkan bahwa unsur kunci kepemimpinan adalah pengaruh yang dimiliki seseorang dan akibat pengaruh itu bagi orang yang hendak dipengaruhi. Kemampuan mempengaruhi adalah yang

dominan dari kepemimpinan, dan keberhasilan seorang pemimpin adalah bagaimana ia bisa memotivasi dan menginspirasi orang lain. Teori-teori kepemimpinan dengan demikian dapat diterapkan pada manajer. Dalam hal ini manajemen dapat kita anggap sebagai kepemimpinan dalam perusahaan. Menurut Munandar (2001) kepemimpinan merupakan pengertian yang meliputi segala macam situasi yang dinamis, yang berisi:

- a. Seorang manajer sebagai pemimpin yang mempunyai wewenang untuk memimpin.
- b. Bawahan yang dipimpin, yang membantu manajer sesuai dengan tugas mereka masing-masing.
- c. Tujuan atau sasaran yang harus dicapai oleh manajer bersama-sama dengan bawahannya.

Budaya dan Budaya Nasional

Setiap kelompok masyarakat tertentu akan mempunyai cara yang berbeda dalam menjalani kehidupannya dengan sekelompok masyarakat yang lainnya. Cara-cara menjalani kehidupan sekelompok masyarakat dapat didefinisikan sebagai budaya masyarakat tersebut. Satu definisi klasik mengenai budaya adalah sebagai berikut: "budaya adalah seperangkat pola perilaku yang secara sosial dialirkan secara simbolis melalui bahasa dan cara-cara lain pada anggota dari masyarakat tertentu (Wallendorf & Reilly dalam Mowen, 1995). Di lain sisi budaya menurut (Tyler dalam Mowen, 1995) merupakan "a complex whole which includes knowledge, belief, art, law, morals, customs, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society".

Ada pula definisi yang menyatakan bahwa budaya adalah pola perilaku manusia dan produk yang dihasilkannya yang membawa

pola pikir, pola lisan, pola aksi, dan artifak, dan sangat tergantung pada kemampuan seseorang untuk belajar, untuk menyampaikan pengetahuannya kepada generasi berikutnya melalui beragam alat, bahasa, dan pola nalar. Kedua definisi tersebut menyatakan bahwa budaya merupakan suatu kesatuan utuh yang menyeluruh, bahwa budaya memiliki beragam aspek dan perwujudan, serta bahwa budaya dipahami melalui suatu proses belajar (Keyong, 2010)

Definisi di atas menunjukkan bahwa budaya merupakan cara menjalani hidup dari suatu masyarakat yang ditransmisikan pada anggota masyarakatnya dari generasi ke generasi berikutnya. Proses transmisi dari generasi ke generasi tersebut dalam perjalanannya mengalami berbagai proses distorsi dan penetrasi budaya lain. Hal ini dimungkinkan karena informasi dan mobilitas anggota suatu masyarakat dengan anggota masyarakat yang lainnya mengalir tanpa hambatan. Interaksi antar anggota masyarakat yang berbeda latar belakang budayanya semakin intens. Oleh karena itu, dalam proses transmisi budaya dari generasi ke generasi, proses adaptasi budaya lain sangat dimungkinkan. Misalnya proses difusi budaya populer di Indonesia terjadi sepanjang waktu. Kita bisa melihat bagaimana remaja-remaja di Indonesia meniru dan menjalani budaya populer dari negara-negara Barat, sehingga budaya Indonesia sudah tidak lagi dijadikan dasar dalam bersikap dan berperilaku. Proses seperti inilah yang disebut bahwa budaya mengalami adaptasi dan penetrasi budaya lain. Dalam hal-hal tertentu adaptasi budaya membawa kebaikan, tetapi di sisi lain proses adaptasi budaya luar menunjukkan adanya rasa tidak percaya diri dari anggota masyarakat terhadap budaya sendiri.

Agar budaya terus berkembang, proses adaptasi seperti dijelaskan di atas terus perlu

dilakukan. Paradigma yang berkembang adalah bahwa budaya itu dinamis dan dapat merupakan hasil proses belajar, sehingga budaya suatu masyarakat tidak hadir dengan sendirinya. Proses belajar dan mempelajari budaya sendiri dalam suatu masyarakat disebut enkulturasi (enculturati). Enkulturasi menyebabkan budaya masyarakat tertentu akan bergerak dinamis mengikuti perkembangan zaman. Sebaliknya sebuah masyarakat yang cenderung sulit menerima hal-hal baru dalam masyarakat dan cenderung mempertahankan budaya lama yang sudah tidak relevan lagi disebut sebagai akulturasi (acculturation).

Budaya nasional merupakan pedoman dasar bagi karyawan untuk memahami pekerjaan, dan pendekatan untuk melakukan pekerjaan serta harapan karyawan untuk diperlakukan. Budaya nasional memiliki arti bahwa suatu cara bertindak tertentu lebih disukai karena dianggap cocok dengan nilai-nilai budaya daripada yang lain. Bila praktek manajemen. Tidak sesuai dengan budaya nasional yang telah dipercaya dan dianut, karyawan akan merasa tidak enak, tidak puas, tidak berkomitmen dan tidak menyukai. Karyawan akan merasa tidak suka atau terganggu bila diminta oleh manajemen untuk bertindak yang tidak sesuai dengan nilai-nilai budayanya. (Mas'ud, 2002).

Budaya merupakan sesuatu yang seharusnya dipelajari dan bukan untuk diwariskan (Hofstede, 2005). Nilai yang mendalam akan mewakili perasaan yang luas mengenai kebaikan dan kejahatan, keindahan dan kejelekan, rasional dan irrasional. Praktek yang diperkenalkan biasanya melalui manusia, misalnya kebiasaan kolektif disajikan dalam sesuatu yang terlihat seperti pakaian, bahasa, dan jargon, simbol status, kriteria promosi, tata cara pertemuan, gaya komunikasi, dan banyak lagi. Nilai-nilai dan praktek baik milik perangkat lunak suatu budaya, ada juga hardware dalam

bentuk bangunan, peralatan kantor, dan jenis kendaraan yang mencerminkan karakteristik budaya.

Budaya nasional memiliki komposisi tingkat nilai lebih tinggi dibandingkan dengan tingkat praktiknya, sedangkan budaya organisasi memiliki tingkat praktek yang lebih beragam dibandingkan tingkat nilainya. Budaya nasional adalah program yang pertama yang tertanam kedalam diri kita, nilai merupakan komponen terdalam dari program tersebut. Pada saat kita dewasa biasanya nilai-nilai sudah tertanam dengan baik sehingga sulit berubah.

Orientasi Nilai dari Kluckhohn-Strodtbeck

Kluckhohn-Strodtbeck memunculkan dimensi orientasi nilai. Dimensi ini terdiri dari orientasi sifat manusia, orientasi sifat orang, orientasi waktu, aktivitas, dan orientasi relasional (Gudykunst dan Kim, 1997:78). Dimensi pertama adalah orientasi sifat manusia yang terkait dengan sifat bawaan. Dalam dimensi ini, manusia dipandang baik atau jahat atau campuran antara baik dan jahat yang merupakan

pembawaan sejak lahir. Dimensi kedua, orientasi relasi manusia dan alam. Ada tiga jenis relasi, yaitu takluk, menyelaraskan, dan mengendalikan. Dimensi ketiga, orientasi waktu. Dalam dimensi ini, kehidupan manusia dapat berfokus pada masa lalu, masa kini, atau masa depan. Orientasi yang kuat terhadap masa lalu cenderung menonjol pada kelompok budaya yang menempatkan tradisi dalam posisi yang utama, seperti pemujaan pada leluhur atau yang memberi tekanan lebih pada kohesivitas keluarga. Dimensi keempat, orientasi aktivitas. Menurut Kluckhohn-Strodtbeck, orientasi aktivitas dapat dipandang sebagai doing, being, dan being-in-becoming. Orientasi doing berfokus pada jenis aktivitas yang memiliki keluaran eksternal yang dapat diukur. Oleh karena itu aktivitas ini harus nyata. Dalam kerangka ini terdapat pula orientasi pada capaian hasil. Dimensi kelima, orientasi relasional. Orientasi relasional terkait dengan dimensi individualisme-kolektivisme. Keterkaitan itu adalah karena cara orang berinteraksi memiliki fokus yang berbeda, yaitu ke arah individualisme atau kolektivisme.

Dimensi dan Orientasi Budaya Kluckhohn-Strodbeck

No.	Dimensi	Indikator
I	<i>Nature of humans</i> (karakter dasar manusia)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Good/Evil</i>: The basic nature of people is essentially good (lower score) or evil (higher score). • <i>Changeable/Unchangeable</i>: The basic nature of humans is changeable (higher score) from good to • evil or vice versa, or not changeable (lower score).
II	<i>Relationships among people / focus responsibility</i> (Hubungan dengan orang lain / fokus tanggungjawab)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Individual</i>: Our primary responsibility is to and for ourselves as individuals, and next for our immediate families. • <i>Collective</i>: Our primary responsibility is to and for a larger extended group of people, such as an extended family or society. • <i>Hierarchical</i>: Power and responsibility are naturally unequally distributed throughout society; those higher in the hierarchy have power over and responsibility for those lower.
III	<i>Relation to broad environment</i> (hubungan dengan lingkungan)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mastery</i>: We should control, direct and change the environment around us. • <i>Subjugation</i>: We should not try to change the basic direction of the broader environment around us, and we should allow ourselves to be influenced by a larger natural or supernatural element. • <i>Harmony</i>: We should strive to maintain a balance among the elements of the environment, including ourselves.
IV	<i>Activity</i> (aktivitas)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Doing</i>: People should continually engage in activity to accomplish tangible tasks. • <i>Thinking</i>: People should consider all aspects of a situation carefully and rationally before taking action. • <i>Being</i>: People should be spontaneous, and do everything in its own time.
V	<i>Time</i> (waktu)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Past</i>: Our decision criteria should be guided mostly by tradition. • <i>Present</i>: Our decision criteria should be guided mostly by immediate needs and circumstances. • <i>Future</i>: Our decision criteria should be guided by predicted long term future needs and circumstances.
VI	<i>Space</i> (ruang)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Public</i>: The space around someone belongs to everyone and may be used by everyone. • <i>Private</i>: The space around someone belongs to that person and cannot be used by anyone else without permission.

Diadopsi dari Kluckhohn and Strodbeck (1961) dalam See Lane et al. (2000)

Pola-pola Parsons

Dimensi pola-pola Parsons berbentuk dikotomi situasi. Satu sisi dapat dipilih oleh seorang pelaku komunikasi dengan mempertimbangkan konteks situasinya. Pola ini terdiri dari afektivitas-netralitas afektif, universalisme-partikularisme, ketersebaran-keterkhususan, askripsi-prestasi, orientasi instrumental-ekspresif (Gudykunst dan Kim,

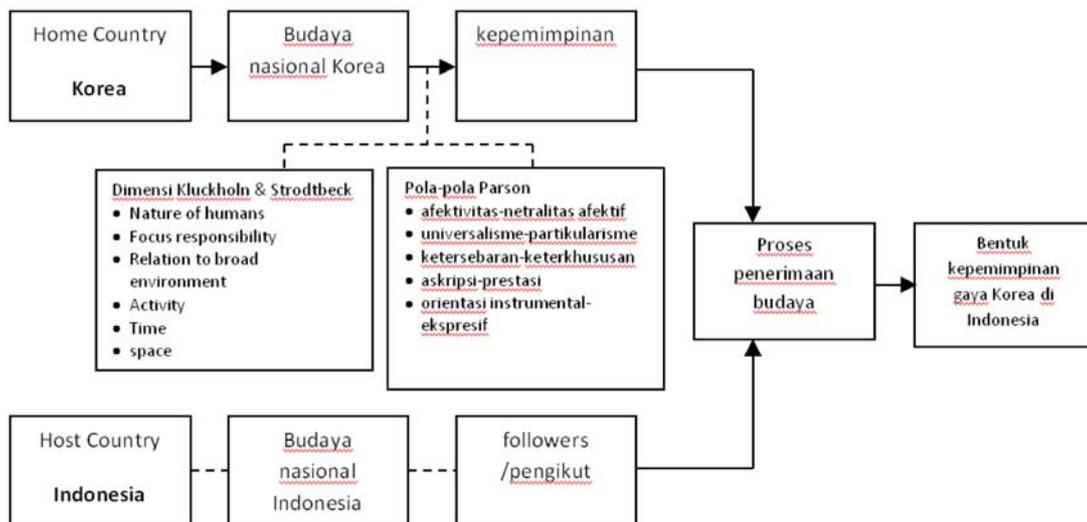
1997:78). Pertama, afektivitas-netralitas afektif. Orientasi pola ini berkenaan dengan sifat kepuasan yang dicari oleh manusia. Sisi afektivitas menjadi posisi dari orang yang mencari kepuasan segera dari situasi yang ada. Kedua, universalisme-partikularisme. Orientasi universalistik berfokus pada kategorisasi orang atau obyek dalam konteks referensi universal, sedangkan orientasi partikularistik berfokus pada

kategorisasi orang atau obyek secara spesifik. Ketiga, ketersebaran-keterkhususan. Orientasi ini berfokus pada cara orang memberi respon pada orang lain. Dengan orientasi ketersebaran, respon holistik akan diberikan seseorang kepada orang lain, sedangkan orientasi keterkhususan ditampakkan seseorang dengan memberi respon terhadap orang lain dalam cara yang khusus Keempat, askripsi-prestasi. Orientasi askripsi dari seseorang akan tampak ketika orang tersebut memandang orang lain. Dengan orientasi askriptif, pandangan seseorang akan bertolak pada prediksi sosiokultural, yakni dalam kerangka keanggotaan orang lain di dalam kelompoknya, seperti jender, umur, ras, etnik, kasta, dan sebagainya. Sementara orang dengan orientasi prestasi akan mendasarkan prediksi dalam kerangka prestasi yang dapat diraih orang lain. Kelima, orientasi instrumental-ekspresif. Orientasi instrumental

ditampakkan oleh orang dalam interaksinya dengan orang lain jika interaksi itu merupakan sarana untuk mencapai tujuan lainnya, sedangkan orientasi ekspresif akan tampak pada orang yang interaksinya dengan orang lain merupakan tujuannya.

Keketatan struktural merupakan dimensi yang berfokus pada norma, aturan, dan batasan yang berlaku pada anggota suatu komunitas. Budaya yang longgar hanya menerapkan sedikit peraturan dan batasan atas perilaku, sementara di dalam budaya yang ketat aturan dan batasan perilaku, norma dan aturan budaya cenderung jelas dan harus ditaati. Dalam budaya ketat, jika ada anggota komunitas yang melanggar norma dan aturan budaya dikenakan sanksi. Sebaliknya dalam komunitas budaya longgar, para anggota yang melanggarnya tidak akan dikenai sanksi sekeras pada budaya ketat (Gudykunst dan Kim, 1997:81).

Kerangka Penelitian



Sumber : Diadopsi dari Dimensi Budaya Kluckhohn&Strodtbeck dan Pola-pola Parson, 2013

Perusahaan internasional Kukdong Corporation memiliki perluasan usaha yang berada di Semarang Indonesia berupa perusahaan multi nasional PT. Semarang Garment. Perusahaan tersebut menempatkan pimpinan serta jajaran manajer ekspatriat yang berasal dari negaranya yaitu Korea Selatan. Para pemimpin ini membawahi sejumlah karyawan yang merupakan penduduk lokal. Dengan demikian, perbedaan budaya yang ada merupakan suatu tantangan bagi perusahaan, khususnya jajaran manajer yang sebaiknya memiliki kemampuan kepemimpinan lintas budaya secara efektif agar mampu mengembangkan perusahaan dan berinteraksi dengan baik bersama bawahannya meskipun dengan latar belakang budaya yang berbeda. Kepemimpinan gaya Korea yang diterapkan oleh manajer ekspatriat berkebudayaan Korea di perusahaan PT. Semarang Garment dan bagaimana para pengikut lokal berkebudayaan Indonesia menerima kepemimpinan tersebut merupakan fokus dari studi ini. Untuk mengidentifikasi hal tersebut, penelitian ini akan dibatasi beberapa variabel budaya dari kerangka Kluckhohn & Strodtbeck serta pola-pola Parson.

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2008). Dalam penelitian ini, populasi yang dimaksud adalah para pegawai dan jajaran manajemen yang bekerja di perusahaan multi nasional PT. Semarang Garment.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2008). Pelaksanaan wawancara mendalam pada penelitian kualitatif memerlukan

waktu cukup lama dan menggali informasi secara detail, sehingga sampel yang digunakan biasanya dalam jumlah yang terbatas. Untuk mendapat informan kunci yang tepat sesuai fokus penelitian, maka informan diambil berdasarkan *purposive sampling* (pengambilan sampel sesuai kebutuhan). Dengan dasar sampel yaitu jajaran manajer ekspatriat berkebudayaan Korea dan karyawan lokal Indonesia pada PT. Semarang Garment Indonesia yang paham kepemimpinan, sering berinteraksi dengannya atau merasakan kepemimpinannya langsung, sudah bekerja PT. Semarang Garment Indonesia minimal tiga tahun, serta bisa berbicara atau menjawab wawancara secara akurat. Peneliti akan melakukan deteksi dini terhadap pemilihan sampel yang akurat dengan penelusuran personal, misalnya mengajukan beberapa pertanyaan sesuai kondisi nantinya, bersifat fleksibel.

Sumber informasi dalam penelitian akan diambil baik dari data primer maupun sekunder. Dengan dasar kriteria di atas, peneliti menetapkan Sumber Informasi Kunci (*Key Informan*), yaitu jajaran manajer ekspatriat PT. Semarang Garment yang terdiri dari 3 orang manajer berkebangsaan dan berlatar belakang budaya nasional Korea. Sumber Informasi Penunjang (*Supportive Informan*), yang terdiri 7 orang karyawan perusahaan dengan latar belakang budaya lokal dan telah bekerja minimal lima tahun di perusahaan tersebut.

Sementara penulis menetapkan sampel dalam penelitian ini hanya mengambil orang-orang tersebut yang didasarkan dari adanya justifikasi sebagai berikut:

1. Jajaran manajer ekspatriat dengan latar belakang budaya Korea dimana merupakan orang-orang yang melakukan kepemimpinan pada PT. Semarang Garment karena mereka merupakan narasumber kunci.

2. Karyawan perusahaan PT. Semarang Garment dengan latar belakang budaya lokal, untuk mengetahui implikasi kepemimpinan gaya Korea di PT. Semarang Garment Indonesia.

TEKNIK ANALISIS

Dalam penelitian kualitatif, validitas dan reliabilitas sering dinamakan Kredibilitas. *Case Study* (dasar penelitian kualitatif) memiliki dua kelemahan utama: (a) Peneliti tidak dapat seratus persen independen dan netral dari *research setting*; (b) *Case Study* sangat tidak terstruktur (*messy*) dan sangat *interpretive*. Dalam Moleong (2007) menawarkan beberapa prosedur untuk meningkatkan kredibilitas penelitian kualitatif, yaitu *triangulation*, *disconfirming evidence*, *research reflexivity*, *member checking*, *prolonged engagement in the field*, *collaboration*, *the audit trail*, *thick and rich description* dan *peer debriefing*. Dalam peningkatan kredibilitas penelitian ini, maka peneliti memilih prosedur *triangulation*. Prosedur ini dipilih karena disesuaikan dengan fokus penelitian kualitatif yang dilakukan, yang berdasarkan *case study* dimana peneliti merupakan instrument riset utama.

Prosedur triangulasi yaitu menggunakan berbagai pendekatan dalam melakukan penelitian. Maksudnya, peneliti dapat menggunakan berbagai sumber data, teori, dan metode agar informasi yang disajikan konsisten. Oleh karena itu, untuk memahami dan mencari jawaban atas pertanyaan penelitian, peneliti dapat menggunakan lebih dari satu teori, lebih dari satu metode (interview, observasi dan analisis dokumen). Di samping itu, peneliti melakukan interview manajer Korea menginterpretasikan temuan dengan pihak lain, yaitu karyawan lokal.

Dalam penelitian kualitatif, tidak ada pendekatan tunggal dalam analisis data.

Pemilihan metode sangat tergantung pada pertanyaan penelitian dan kerangka penelitian yang mendasari penelitian. Untuk melakukan analisis, peneliti menangkap, mencatat, menginterpretasikan dan menyajikan informasi. Satu hal yang menjadi perhatian peneliti adalah analisis data ini tidak dapat dipisahkan dari *data collection*. Oleh karena itu, ketika data mulai terkumpul dari nara sumber, observasi dan literatur atau data pendukung, analisis data harus segera dilakukan untuk menentukan pengumpulan data berikutnya.

ANALISIS DATA

PT. Semarang Garment merupakan perluasan usaha dari perusahaan internasional Kukdong Corporation yang berpusat di Seoul, Korea Selatan. Selain PT. Semarang Garment, PT. Kukdong Corporation (sebagai *head office*) telah memiliki perluasan usaha di Bekasi Jawa Barat, Indonesia tepatnya di Desa Cikiwul, Bantar Gebang serta beberapa negara lain seperti Amerika Serikat dan Meksiko. Untuk America Office, kantornya berlokasi di Wilshire Blvd, Los Angeles. Sementara Mexico Office & Factory berlokasi di Rancho Los Soles Atlico De Puebla, Mexico. PT. Semarang Garment sendiri terletak di wilayah Desa Wujil Bergas, Kabupaten Semarang. Perusahaan tersebut memiliki 2572 karyawan. Di dalam perusahaan, mereka menempatkan pimpinan serta jajaran manajer ekspatriat yang berasal dari negaranya yaitu Korea Selatan dan para pemimpin ini membawahi sejumlah karyawan yang merupakan penduduk lokal.

Perusahaan yang memiliki luas area (*factory site*) kurang lebih 30.000 m² dengan luas bangunan (*factory building*) 22.000 m² tersebut bergerak di bidang industri garment dan berdiri di Kabupaten Semarang sejak bulan September 2003. Total produksi pakaian jadi yang dihasilkan dalam perusahaan tersebut

kurang lebih 700.000 *pieces* per bulannya. Negara tujuan ekspor dari PT. Semarang Garment antara lain Perancis, Jerman, Benelux, Inggris, Spanyol, Italia, Denmark, Belanda, Australia, Jepang, dan Amerika. Produksi pakaian jadi yang telah siap dikemas akan didistribusikan pada konsumen utama (*main customers*) seperti Nike, Columbia, H&M, Walmart, Hema, D&D, Daiz, Elcorte Ingles, VF Imagewear dan beberapa pembeli (*buyer*) lainnya.

Untuk mengetahui kepemimpinan lintas budaya, khususnya kepemimpinan gaya Korea di Indonesia pada PT. Semarang Garment, diperlukan teknik pengumpulan data dengan dokumentasi berbagai bentuk data yang dibutuhkan sebagai pendukung penelitian kualitatif. Analisis data terkait kepemimpinan gaya Korea di Indonesia pada penelitian ini

mengacu kerangka pikir penelitian dan literatur yang mendukung. Mengenai sumber untuk mengkaji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Dalam hal ini, guna menguji kredibilitas data tentang gaya kepemimpinan Korea di Indonesia, dilakukan terhadap bawahan yang dipimpin dan merupakan karyawan lokal dari Indonesia.

Berikut adalah tabel hasil analisis mengenai kepemimpinan gaya Korea yang diterapkan di Indonesia pada perusahaan multinasional PT.Semarang Garment. Hasil ini merupakan kesimpulan dari analisis yang dilakukan peneliti dengan mengkaji setiap pernyataan narasumber berdasarkan hasil wawancara mendalam (*depht interview*) dan telah melalui proses validasi data.

Hasil Analisis Mengenai Kepemimpinan Gaya Korea Berdasarkan Dimensi Budaya Kluchkhon & Strodtbeck dan Pola-pola Parson

No	Dimensi	Kepemimpinan gaya Korea yang diterapkan	Justifikasi
1.	Karakter dasar manusia	Percaya bahwa manusia memiliki dua karakter : baik dan buruk	R1, R2 dan R3 menyatakan bahwa manajer dari Korea meyakini dua macam karakter : baik dan buruk di dalam diri manusia (mengenai karakter dasar manusia) dan dibenarkan atau divalidasi oleh pernyataan oleh R4, R5 dan R6.
2.	Fokus tanggungjawab	Tanggung jawab bersama Kolektif/berkelompok	Pernyataan R1, R2 dan R3 mengarah pada karakter manajer Korea yang fokus pada tanggung jawab kolektif dan divalidasi oleh pernyataan R4, R5, R6, R7 dan R8.
3.	Hubungan dengan lingkungan	<i>harmony</i> : hidup selaras dengan alam	Pernyataan R1, R2 dan R3 mengarah pada karakter manajer Korea dalam hubungan dengan lingkungan yang <i>harmony</i> dan divalidasi oleh pernyataan R4 sampai dengan R10 mengenai hal tersebut.
4.	Aktivitas	<i>Thinking</i> : mempertimbangkan setiap aspek dalam mengambil keputusan	Pernyataan R1, R2 dan R3 mengarah pada karakter aktivitas <i>thinking</i> dan divalidasi oleh pernyataan R4, R5 dan R6.
5.	Waktu	<ul style="list-style-type: none"> Sangat menghargai waktu Tradisi dan sejarah dipegang erat 	Pernyataan R1, R2 dan R3 mengarah pada dimensi waktu yang menunjukkan karakter manajer Korea sangat memperhatikan <i>past</i> serta menghargai setiap waktu yang dimiliki. Tetapi juga memikirkan masa depan, tidak terpaku pada masa lalu. Hal ini divalidasi oleh pernyataan R4 sampai dengan R9.
6.	Ruang	Lebih memilih ruang untuk pribadi	Pernyataan R1, R2 dan R3 mengarah pada dimensi ruang yang menunjukkan manajer Korea lebih memilih <i>private</i> namun penyesuaian dengan kondisi yang ada telah dilakukan. Hal ini divalidasi oleh pernyataan R4 s.d. R6.

7.	Afektivitas – netralitas afektif	Netralitas afektif	Pernyataan R1, R2 dan R3 mengarah pada dimensi netralitas dimana menunjukkan pandangan manajer Korea yang afektif dan hal ini telah divalidasi oleh pernyataan R4 s.d. R10
8.	Orientasi diri – orientasi kolektif	Orientasi kolektif	Pernyataan R1, R2 dan R3 menunjukkan bahwa manajer Korea memiliki orientasi kolektif. Hal ini divalidasi oleh pernyataan R4 s.d. R6.
9.	Universalisme – partikularisme	Universalisme	Pernyataan R1, R2 dan R3 menunjukkan bahwa manajer Korea memiliki pandangan universalisme dan telah divalidasi oleh pernyataan R4 s.d. R6.
10.	Askrpsi – prestasi	Askrpsi yang mulai bergeser pada prestasi	Pernyataan R1, R2 dan R3 menunjukkan bahwa manajer Korea memiliki pandangan askrpsi namun mulai bergeser pada prestasi. Hal ini telah divalidasi oleh pernyataan R4 s.d. R6.
11.	Spesifitas – kekaburan	Spesifik	Pernyataan R1, R2 dan R3 menunjukkan bahwa manajer Korea memiliki pandangan spesifik dan telah divalidasi oleh pernyataan R4 s.d. R6.

Sumber : Hasil Analisis Peneliti, 2013

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Kesimpulan

PT. Semarang Garment merupakan perluasan usaha dari perusahaan internasional Kukdong Corporation yang berpusat di Seoul, Korea Selatan. Perusahaan yang dipimpin langsung oleh seorang pimpinan yang juga sebagai pemilik perusahaan yaitu Byun Hyo Su, berkebangsaan Korea Selatan ini telah mengembangkan usahanya ke beberapa negara di dunia. Pada PT. Semarang Garment terdapat 1451 karyawan pada *factory* I dan sejumlah 1121 karyawan pada *factory* II sehingga total karyawan keseluruhan adalah 2572 orang yang merupakan penduduk lokal.

Perusahaan ini memiliki pimpinan (presiden utama) dan jajaran manajer yang merupakan orang Korea Selatan dan telah bekerja serta tinggal di sini sesuai dengan penugasan yang mereka peroleh dari kantor pusat di Kukdong Corporation, Seoul. Perbedaan budaya terjadi pada perusahaan ini, dimana kepemimpinan di perusahaan tersebut memiliki latar belakang budaya Korea sementara pengikut mereka adalah karyawan yang merupakan penduduk lokal dengan latar belakang kebudayaan Indonesia, khususnya Jawa Tengah. Proses kepemimpinan lintas budaya dari karakter kepemimpinan gaya Korea yang

disesuaikan dengan pengikut yang berkebudayaan lokal merupakan suatu fenomena yang unik dan bagaimana mereka dapat melakukan kerja sama dengan baik di tengah perbedaan yang ada merupakan sesuatu yang menarik.

Berdasarkan hasil analisis pada bab sebelumnya diketahui karakter gaya kepemimpinan Korea yang diterapkan pada PT. Semarang Garment sesuai dengan dimensi yang membatasi penelitian ini, yaitu dimensi budaya dari Kluchkhon dan Strodbeck serta pola-pola budaya Parson. Pada umumnya budaya Korea Selatan merupakan bagian dari budaya Timur sehingga karakter gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak sulit untuk diikuti bagi karyawan lokal pada perusahaan tersebut.

Implikasi Kebijakan

1. Hasil penelitian ini menunjukkan mengenai karakter kepemimpinan gaya Korea di Indonesia khususnya pada PT. Semarang Garment. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan jika mereka dapat mengelola perbedaan budaya lokal dengan gaya kepemimpinan Korea dimana perusahaan tersebut memiliki jajaran

- manajer dan pimpinan dari Korea, khususnya Korea Selatan dan karyawan lokal yang kebanyakan merupakan penduduk Jawa Tengah.
2. Hasil analisis mengenai dimensi karakter dasar manusia menunjukkan bahwa budaya Korea cenderung melihat manusia memiliki dua macam karakter di dalam dirinya, baik dan buruk. Hal ini menentukan gaya atau karakter mereka dalam berhubungan dengan orang lain. Tentunya mereka akan berhati-hati dalam berhubungan dengan orang lain. Manajer dari Korea akan terlebih dahulu membaca keadaan jika berkomunikasi dengan karyawan lokal dan berusaha menguatkan sisi baik dari karyawan lokal dan membuat karyawan lokal meninggalkan sisi buruknya dengan pelatihan yang diberikan dalam perusahaan. Sebagian besar dari manajer Korea mempercayai bahwa lingkungan yang baik dapat membawa seseorang tumbuh menjadi lebih baik. Berdasarkan fakta tersebut, mereka akan mengupayakan lingkungan yang baik, rajin, disiplin dan kerja keras dalam perusahaan agar diikuti oleh karyawan lokal.
 3. Hasil analisis mengenai fokus tanggung jawab membuktikan bahwa manajer dari Korea menerapkan kepemimpinan dengan karakter yang mementingkan tanggung jawab terhadap orang lain, yaitu tanggung jawab bersama dalam kelompok. Hal ini berkaitan dengan kerja mereka yang memperhatikan kualitas kerja sama dan kerja keras antar karyawan untuk memenuhi dan mewujudkan target perusahaan.
 4. Hasil analisis mengenai dimensi aktivitas menunjukkan bahwa dalam melakukan tindakan, para manajer Korea cenderung mempertimbangkan berbagai aspek yang terkait dengan tindakan tersebut. Kecenderungan untuk berpikir dahulu (*thinking*) sebelum bertindak merupakan salah satu karakter dari manajer Korea, namun hal ini tidak menjadikan mereka lamban dalam bertindak. Segala pertimbangan dilakukan dengan baik dan tindakan cepat dilaksanakan. Hal seperti ini juga sangat baik bagi perusahaan.
 5. Hasil analisis mengenai hubungan dengan lingkungan menunjukkan bahwa karakter manajer Korea memiliki pandangan yang sama dengan budaya Timur pada umumnya yaitu senantiasa berkeinginan hidup selaras dengan alam maupun lingkungan (*harmony*). Hal ini membantu dan memudahkan interaksi perusahaan dengan lingkungan sekitar karena dengan manajemen yang baik terhadap lingkungan akan meminimalkan konflik dengan lingkungan masyarakat sekitar dan tidak mengganggu alam. Karakter seperti ini merupakan hal yang positif bagi perusahaan maupun lingkungan di sekitar perusahaan.
 6. Hasil analisis mengenai dimensi waktu menunjukkan bahwa karakteristik kepemimpinan gaya Korea memiliki apresiasi yang sangat tinggi terhadap waktu dimana mereka memanfaatkan setiap waktu dengan baik, khususnya untuk bekerja sesuai dengan prinsip mereka kerja keras untuk sesuatu yang lebih baik. Selain itu, mereka juga berpegang pada masa lalu (*past*)

sehingga masih memegang tradisi dan kebudayaan dari negaranya yang memiliki budaya Timur dan adat istiadat tersendiri. Hal ini tidak menjadikan mereka terbelenggu dalam masa lalu, namun tradisi baik yang dipegang oleh masyarakat Korea membawa mereka pada perilaku yang baik sesuai adat ketimuran tetapi perencanaan terhadap masa depan juga sangat dipertimbangkan dengan matang. Berdasarkan kriteria yang demikian, pengaruh yang diberikan manajer dari Korea akan terasa positif bagi lingkungan perusahaan dan memudahkan kerja sama dengan karyawan lokal.

7. Mengenai dimensi keruangan atau *space*, hasil analisis pada bab sebelumnya menunjukkan bahwa karakter manajer Korea menginginkan sebuah ruang yang terjaga secara privat untuk dirinya sendiri dan tidak terganggu dengan karyawan lain. Keadaan pada PT. Semarang Garment menunjukkan bahwa beberapa ruang manajer menyatu dengan karyawan lain tanpa diberi sekat tersendiri menjadikan mereka mengubah pandangan mengenai ruang yang bersifat pribadi dan menyesuaikan dengan keadaan dan lingkungan perusahaan.
8. Terkait dengan afektivitas dan netralitas afektif, sesuai dengan hasil analisis, menunjukkan bahwa karakter manajer Korea yang bersikap netralitas afektif dimana terlihat secara jelas bagi karyawan jika mereka cukup membatasi diri dengan karyawan khususnya di lingkungan kerja dan bersikap netral terhadap seluruh

karyawan. Sisi baik dari karakter yang demikian adalah terciptanya netralitas dalam penilaian atasan terhadap bawahan karena tidak ada tendensi tertentu terhadap kelompok tertentu di dalam perusahaan yang dianggap memiliki hubungan lebih baik atau bahkan hubungan yang kurang baik dengan atasan.

9. Karakter yang lain dari manajer dari Korea berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan sebelumnya adalah kecenderungan mereka berorientasi pada kelompok dan kerja sama tim sangat dipentingkan dalam perusahaan.
10. Terdapat pula kriteria yang menunjukkan pandangan universalisme yang menjadi salah satu karakter manajer Korea di perusahaan Semarang Garment. Hal ini hampir serupa dengan netralitas yang dilakukan oleh manajer terhadap bawahan, tidak ada hubungan yang lebih dari hubungan profesional kerja bagi atasan yang merupakan manajer dari Korea dengan karyawan lokal.
11. Askripsi merupakan suatu pandangan oleh masyarakat tertentu yang melihat orang lain berdasarkan struktur tertentu di dalam sebuah lingkungan atau berdasarkan sejarahnya di dalam masyarakat. Hal ini diakui oleh manajer dari Korea bahwa pandangan tersebut memang ada di Korea, dimana sebuah nama dengan marga tertentu memiliki pengaruh lebih dalam masyarakat dan sangat dihargai, ada pula nama dengan marga tertentu yang dianggap kelas lebih rendah dalam masyarakat. Perkembangan zaman membawa perubahan

mengenai pandangan tersebut. Pergeseran pandangan itu ditunjukkan dengan pandangan terhadap seseorang yang mulai mempertimbangkan prestasi dalam menilai orang lain sekalipun dari kelas sosial yang bagi mereka dari tingkatan cukup rendah dalam masyarakat akan dipandang baik jika mereka memiliki pencapaian tertentu dan dilihat oleh masyarakat lain.

12. Spesifik menunjukkan hubungan yang tercipta antara manajer dari Korea dengan karyawan lokal sangat memperhatikan batasan tatanan dan aturan yang telah ada dan disepakati bersama. Hubungan yang demikian dapat dikatakan spesifik dan sebatas profesional kerja.

KETERBATASAN PENELITIAN

1. Penelitian hanya mengambil objek penelitian pada satu perusahaan multi

nasional dari Korea di Indonesia.

2. Penelitian ini hanya dibatasi oleh dimensi budaya dari Kluchkhon & Strodtbeck serta pola-pola budaya Parson. Untuk melihat kepemimpinan gaya Korea dapat didukung dengan teori budaya nasional lain yang mendukung kedalaman penelitian.

AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Agenda penelitian mendatang diharapkan dapat meneliti mengenai kepemimpinan gaya Korea pada beberapa perusahaan multi nasional dari Korea yang ada di Indonesia untuk melengkapi justifikasi mengenai karakteristik budaya dan gaya kepemimpinan dari Korea yang diterapkan di Indonesia.

Pengembangan penelitian juga dapat dilakukan mengenai kepemimpinan lintas budaya dari negara selain Korea pada perusahaan multi nasional tertentu yang lain di Indonesia.

DAFTAR REFERENSI

- Ajiferuke, M. And Boddewyn JJ, 1970, "Culture and Other Explanatory Variables in Comparative Management Studies", Academy of Management Journal, Vol. 13, pp.153-163.
- Aziati, Fadillah. 2011. *Analisis Pengaruh Budaya Nasional, Kompetensi Komunikasi Lintas Budaya, dan Budaya Organisasi Terhadap Kompetensi Negosiasi Berbasis PSA (Problem Solving Approach)*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ball, Donald A. et al., 2004, *International Business, The Challenge of Global Competition, Ninth Edition*, McGraw-Hill Companies, Inc, New York.
- Chang, Lieuh-Chiung, 2002, "Cross Cultural Differences in International Management Using Kluckhohn-Strodbeck Framework", Journal of American Academy of Business, Cambridge, September 2002, Vol.2, No.1
- Czinkota, Ronkainen and Moffet. 1994, *International Business*, Third Edition, The Dryden Press.
- Fukushige, A and David P Spicer, 2006, "Leadership Preferences in Japan: an Exploratory Study", Leadership and Organizational Development Journal, Vol.28, No.6, pp 508-530
- Hofstede, G. 1984, *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Sage Publication. Beverly Hills.
- Hubbard, A. 2003. *Accommodating diversity in training environment. Mortgage Banking*, 63 (4106).
- Jauhari, Hadziq. 2010. *Filosofi Tri Dharma Pada Kepemimpinan Budi Santoso di Suara Merdeka*. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Keunshin, Yoo, 1999, "The Traits and Leadership Styles of CEO's in Korean Companies", International Studies of Management & Organization, Vol.28, No.4 pg.40
- Kim, Myung-Oak dan San Jaffe. 2010. *The New Korea, Mengungkap Kebangkitan Ekonomi Korea Selatan*. Kompas Gramedia. Jakarta.
- Koentjaraningrat. 1995. *Manusia dan Kebudayaan di Indonesia*. Jakarta : Djambatan.
- Kotler, J.P. & Heskett, J.L. 1992. *Corporate culture & performance*. New York: Free Press.
- Kusuma, Dewantya. 2011. *Analisis Penerapan Filosofi Semar Sang Pamomong Pada Era Kepemimpinan Kukrit Suryo Wicaksono di Suara Merdeka*. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Kumalaningrum, M.P. 1999. *Multicultural organization; Strategi mengelola keberagaman tenaga kerja*. Usahawan, No. 2 Th. XXVII.
- Littrel, Romie F, 2005, "Preferred Leadership Behaviours: Exploratory Results from Romania, Germany, and the UK", Journal of Management Development, Vol. 24, No.5, pp. 421-442

- Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Nursanti, T.D. 2000. *Strategi pengelolaan menuju organisasi multicultural*. Usahawan, No. 11 Th. XXIX
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survei Diagnosis Organisasional Konsep & Aplikasi*. UNDIP. Semarang.
- Pan, Yue and friends, 2010, "A Cross-cultural Investigation of Work Values among Young Executives in China and the USA, Cross Cultural Management: An Internasional Journal, Vo.17, No.3, pp. 283-298
- Pihatin Lumbanraja, 2008. *Tantangan Bagi Kepemimpinan Lintas Budaya*, Universitas Sumatera Utara, Sumatera Utara.
- Rachel K. 2004. *Culture, intercultural communication competence, and sales negotiation: a qualitative research approach*.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat, Jakarta.
- Seng, Ann Wang. 2013. *Rahasia Bisnis Orang Korea*. Jakarta : Noura Books.
- Sugiarto, 2007. *Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin, dan Budaya Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Primatexco Indonesia*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Alfabeta, Bandung.
- Suutari, Vesa and friends, 2002, "The Challenge of Cross-cultural Leadership Interaction: Finnish Expatriates in Indonesia, Career Development International, Vol.7, No.7, pp 415-429
- Trompenaars, F., 1994, *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*, The Economist Books, London.
- Weinshall. 1993, *Societal Culture and Management*, New York: Walter de Gruyter.
- Yuki, G.A. 1994, *Leadership in Organization*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, NJ.