

KEPEMIMPINAN MULTIBUDAYA (Studi Fenomenologi Pada PT. Terminal Petikemas Surabaya)

Makrufah Hidayah Islamiah, Indi Djastuti, Fuad Mas'ud¹
Magister Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Email : makrufah.islamiah@gmail.com

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisa kepemimpinan multibudaya yang ada di PT. Terminal Petikemas Surabaya (TPS) dan untuk menganalisa penerimaan karyawan Indonesia terhadap kepemimpinan multibudaya yang ada di PT. Terminal Petikemas Surabaya (TPS). Variabel dari penelitian ini adalah dimensi budaya Hofstede (*Power Distance, Collectivism, dan Uncertainty Avoidance*) dan peran kepemimpinan (Panutan, Perintis, Penyelaras, dan Pemberdaya). Penelitian ini dilakukan di PT. Terminal Petikemas Surabaya, responden yang digunakan sebanyak 10 orang. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan melakukan wawancara pada masing-masing responden.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan dan memberi kesimpulan bahwa: (1) Pemimpin Indonesia menerapkan gaya kepemimpinan paternalistik dan pemimpin ekspatriat (Republik Dominika dan Maroko) menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, (2) karyawan lokal dapat menerima kehadiran pemimpin multibudaya di perusahaan, walaupun awalnya muncul ketakutan yang berasal bukan dari diri karyawan Indonesia tetapi dari pemimpin terutama pemimpin ekspatriat.

Kata kunci : Kepemimpinan Multibudaya, Dimensi Budaya Hofstede, Peran Kepemimpinan

PENDAHULUAN

Keberhasilan sistem manajemen sangat tergantung pada kemampuan manajerial (*managerial competence*) yang dimiliki oleh pimpinan dan manajer dalam perusahaan yang bersangkutan. Kemampuan manajerial (*managerial competence*) merupakan keterampilan yang sangat diperlukan bagi top manajer, yaitu seseorang yang harus mengelola keseluruhan proyek tim untuk mencapai target organisasi. Kemampuan manajerial berguna untuk mewujudkan keberhasilan manajemen sumber daya, manajemen tim, komunikasi, pemberdayaan, pengembangan, pencapaian target, dan pengalaman manajemen (Meng, Xue, Liu, & Fang, 2015).

Memimpin karyawan dengan latar belakang budaya yang berbeda memunculkan berbagai hambatan. Memimpin karyawan dengan budaya yang sama

1 Dr. Indi Djastuti, MS adalah seorang dosen di Jurusan Manajemen, Universitas Diponegoro Semarang. Makrufah Hidayah Islamiah telah lulus dari Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro. Artikel ini merupakan bagian dari tesis sebagai syarat kelulusan program Magister Manajemen di bawah bimbingan Dr. Indi Djastuti, MS dan Dr. Fuad Mas'ud, MIR.

saja dapat muncul hambatan apalagi ketika memimpin karyawan dengan budaya yang berbeda. Hambatan-hambatan yang muncul dalam memimpin karyawan dengan budaya yang berbeda antara lain disebabkan karena perbedaan sosial yang ada antara budaya satu dengan yang lainnya, perbedaan persepsi, perbedaan motivasi, perbedaan pengalaman, perbedaan emosi, dan perbedaan Bahasa (Meng et al., 2015).

Salah satu perusahaan di Indonesia yang memiliki pemimpin dengan latar belakang budaya nasional yang berbeda ekspatriat adalah PT. Terminal Petikemas Surabaya (TPS). PT. Terminal Petikemas Surabaya (TPS) merupakan anak perusahaan PT. Pelabuhan Indonesia (PELINDO) III yang didirikan sejak 1992. PT. Terminal Petikemas Surabaya (TPS) saat ini dipimpin oleh pemimpin yang tidak hanya berasal dari Indonesia saja tetapi juga menempatkan perwakilan dari DP World sebagai pimpinan di perusahaan ini. Saat ini PT. Terminal Petikemas Surabaya (TPS) memiliki jajaran direksi yang terdiri dari 3 orang berasal dari Indonesia, 1 orang berasal dari Republik Dominika dan 1 orang berasal dari Maroko. Tujuan dari penelitian ini, yaitu:

1. Untuk menganalisa kepemimpinan multibudaya yang ada di PT. Terminal Petikemas Surabaya (TPS).
2. Untuk menganalisa penerimaan karyawan Indonesia terhadap kepemimpinan multibudaya yang ada di PT. Terminal Petikemas Surabaya (TPS) berdasarkan dimensi budaya nasional Hofstede dan peran kepemimpinan Covey

TINJAUAN PUSTAKA

1. Budaya Nasional

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.

Morden (dalam Suharnomo, 2016) mengidentifikasi bahwa ada tiga kategorisasi dalam budaya nasional, yaitu *single dimension models*, *multiple dimension models* dan *historical-social models* seperti tertera dalam tabel berikut ini:

Tabel 1. Kategorisasi Budaya Nasional (Suharnomo, 2016)

Model	Sumber	Dimensi
Dimensi Tunggal	Hall (1990) Lewis (1992) Fukuyama (1995)	Konteks rendah-konteks tinggi Monokronik-Polikronik Kepercayaan Tinggi-Kepercayaan rendah
Dimensi Ganda	Kluckhon & Strodtbeck (1961)	Pandangan terhadap alam Orientasi waktu Hakikat manusia

	Hofstede (1980,1983)	Orientasi kegiatan Hubungan manusia Ruang Jarak kekuasaan Individualisme-Kolektivisme Maskulinitas-Feminitas Ketidakpastian
	Hampter-Turner & Trompenaars (1994)	Universalisme Level analisa Individualisme Inner dan Outer Pandangan terhadap waktu Status social
	Lessem & Neubeauer (1994)	Idealisme Rasionalisme
Sosial-historis	Bloom, Calori & de Woot (1994) Chen (1995)	Model Eropa Model Asia Timur

a. Dimensi Nilai Budaya Hofstede

Dimensi yang pertama dinamakan *Power Distance*. *Power Distance* dapat dijelaskan sebagai tingkatan ketidaksamaan antara manusia di suatu negara. Ketika penduduk negara tersebut dianggap seperti biasa, relatif sama dinamakan *Small Power Distance*. Sedangkan untuk keadaan yang secara ekstrim tidak sama disebut *High Power Distance*. Semua masyarakat tidak sama, tetapi beberapa lebih tidak sama dibanding dengan yang lain (Hofstede, 1993).

Dimensi kedua disebut *Individualism*. *Individualism* merupakan tingkatan di mana seseorang di sebuah negara lebih menyukai untuk bertindak sebagai individu daripada sebagai anggota kelompok tertentu. Lawan dari *Individualism* adalah *Collectivism*. Pada masyarakat kolektif, seorang anak belajar untuk menghormati kelompoknya, biasanya keluarga dan untuk membedakan mana yang merupakan anggota kelompok dan yang bukan anggota kelompok. Ketika seorang anak tumbuh besar, mereka mengingat anggota kelompoknya, dan mereka merasa kelompoknya akan melindungi dirinya ketika ada masalah (Hofstede, 1993).

Dimensi ketiga dinamakan *Uncertainty Avoidance*. *Uncertainty Avoidance* merupakan tingkatan di mana seseorang dalam suatu negara menyukai situasi yang terstruktur daripada yang tidak terstruktur. Situasi terstruktur yang dimaksud yaitu terdapat aturan yang jelas bagaimana seseorang berperilaku. Aturan tersebut dapat tertulis tetapi juga dapat tidak tertulis dan dipengaruhi dengan tradisi. Di negara-negara yang mendapatkan nilai tinggi *Uncertainty Avoidance*, masyarakatnya cenderung menunjukkan energy yang lebih dibanding dengan nilai rendah yang masyarakatnya lebih mudah bergaul. Masyarakat nasional dengan *Strong Uncertainty Avoidance* dikenal sebagai seseorang yang kaku, sedangkan masyarakat dengan *Weak Uncertainty Avoidance* lebih fleksibel. Di negara-

negara di mana masyarakatnya memiliki *Strong Uncertainty Avoidance* akan memiliki perasaan apa yang berbeda, adalah hal yang berbahaya. Tetapi, dalam masyarakat *Weak Uncertainty Avoidance*, akan memiliki perasaan apa yang berbeda, akan membuatnya penasaran (Hofstede, 1993).

2. Kepemimpinan

Robbins (2015) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Sumber dari pengaruh ini dapat secara formal, seperti yang dilakukan dengan peringkat manajerial di dalam organisasi. Organisasi memerlukan kepemimpinan dan manajemen yang kuat untuk efektivitas yang optimal. 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.

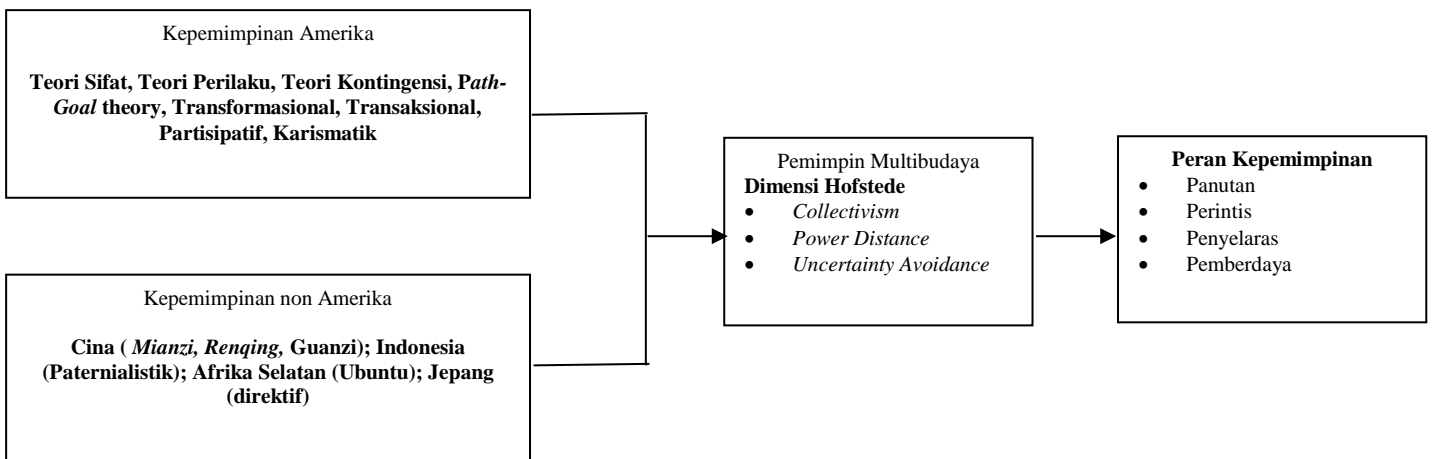
3. Peran Kepemimpinan

Covey (2004) menyebut keempat peran ini sebagai *4 Peran Kepemimpinan*. Kepemimpinan bukan sebagai sebuah posisi atau kedudukan, melainkan kepemimpinan sebagai sebuah upaya proaktif untuk memperkuat nilai-nilai sejati dan potensi dari orang-orang di sekitar kita, maupun untuk mempersatukan mereka sebagai sebuah tim yang saling melengkapi dalam ikhtiar untuk meningkatkan pengaruh dan dampak dari organisasi dan tujuan-tujuan penting yang kita upayakan. Ingatlah, dalam sebuah tim yang saling melengkapi, kekuatan individual (suara individu) menjadi produktif dan kelemahan mereka tidak menjadi hambatan, karena hal-hal tersebut telah ditutupi oleh kekuatan dari orang lain. Empat Peran Kepemimpinan sebenarnya adalah empat karakteristik kepemimpinan pribadi yaitu visi, disiplin, gairah, dan hati nurani yang ditulis ulang untuk konteks organisasi seperti berikut:

- *Panutan* (hati nurani): Menjadi contoh yang baik.
- *Perintis* (visi): Bersama-sama menentukan arah yang dituju.
- *Penyelaras* (disiplin): Menyusun dan mengelola sistem agar tetap pada arah yang telah ditetapkan.

- *Pemberdaya* (gairah): Memfokuskan bakat pada hasil, bukan pada metode, lalu menyingkir agar tidak menghalangi dan memberi bantuan jika diminta.

Adapun skema kerangka pikir teoritis dalam pandangan peneliti adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah peneliti kualitatif di mana peneliti mencoba melihat praktek kepemimpinan multibudaya serta penerimaan karyawan Indonesia terhadap praktek kepemimpinan multibudaya di PT. Terminal Petikemas Surabaya (TPS). Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian kualitatif ini adalah studi fenomenologi. Menurut Creswell (2009), fenomenologi merupakan pendekatan penelitian di mana di dalamnya peneliti mengidentifikasi hakikat pengalaman manusia tentang suatu fenomena tertentu. Penelitian ini dilakukan di PT. Terminal Petikemas Surabaya (TPS). Dalam penelitian ini, partisipan yang terlibat adalah 10 karyawan lokal yang bekerja di PT. Terminal Petikemas Surabaya (TPS). Objek penelitian ini yaitu praktek kepemimpinan multibudaya dan penerimaan karyawan Indonesia terhadap pemimpinnya. Teknik pengumpulan data menggunakan metode seperti wawancara mendalam (*in-depth interview*), observasi partisipan (*participant observer*), dan dokumentasi.

Miles dan Huberman (2009) menyatakan bahwa terdapat tiga macam kegiatan analisis data kualitatif, yaitu Reduksi Data, Model Data (*Data Display*), dan Penarikan/Verifikasi Kesimpulan. Validasi data dalam penelitian kualitatif menurut Creswell (2009) adalah penilaian akurasi dari hasil penelitian yang telah dideskripsikan oleh peneliti dan partisipan. Triangulasi digunakan untuk menguji subjektivitas, kejujuran, dan kemampuan merekam data penelitian. Penelitian ini menggunakan validasi kejujuran peneliti dengan cara checklist pada tabel validasi sebagai media verifikasi hasil wawancara.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada penelitian ini, peneliti melakukan penelitian terhadap objek penelitian yaitu karyawan lokal PT. Terminal Petikemas Surabaya (TPS). Para narasumber terdiri dari sekretaris direksi dan manajer yang berhubungan langsung dengan jajaran direksi baik yang berasal dari Indonesia maupun luar Indonesia.

Tabel 2. Daftar Nama Narasumber

Kode	Nama Narasumber	Jabatan	Masa Bekerja
T1	Shandy Mahendra Setyawan	Sekretaris Direktur Utama	2 tahun
T2	Apriliana Kuswanti	General Affair Service Superintendent	4,5 tahun
T3	Diah Trihastuti S.	Sekretaris Direktur Operasional	6 tahun
T4	Farida Tria Sari	Sekretaris Direktur Teknik	7 tahun
T5	Kurniawati	Finance Management Superintendent	10 tahun
T6	Amin Jamal	IT Manager	5 tahun
T7	Seno Budiharto	Finance Manager	10 tahun
T8	Bayu S.	Equipment Manager	17 tahun
T9	Sandy S.A.	Business Process Manager	5 tahun
T10	Herry Subagiyo	HSSE Manager	2 tahun

1. Penerapan Praktek Kepemimpinan Multibudaya

Karakter masing-masing pemimpin yang ada di PT. Terminal Petikemas Surabaya (TPS) berbeda-beda. Pemimpin Indonesia ketika mengambil kebijakan lebih sering melihat aspek negative maupun positif dari keputusan yang akan diambil. Sehingga sebelum mengambil keputusan, pemimpin Indonesia akan memikirkan dampak dari keputusan yang diambil dengan cara mendiskusikan bersama pihak-pihak yang terkait. Sedangkan untuk pemimpin Republik Dominika bukan merupakan seorang pemimpin yang diktaktor. Pemimpin ini merupakan sosok pemimpin yang mandiri yang tidak terlalu bergantung pada orang lain atau karyawannya. Selain itu, pemimpin Republik Dominika juga sering memberikan kepercayaan kepada bawahannya. Untuk pemimpin Maroko pada awal kedatangannya memiliki karakter yang otoriter dan pendiam. Tetapi setelah setahun, pemimpin Maroko ini mulai bisa menyesuaikan dengan budaya Indonesia. Misalnya, budaya di Maroko ketika berbicara lebih menggunakan suara yang keras berbedaa dengan budaya di

Indonesia ketika berbicara yang lebih menggunakan suara yang lebih pelan dan sopan.

2. Penerimaan Karyawan Indonesia

A. Pemimpin sebagai Panutan

- Dimensi *Power Distance*

Direktur Utama (Indonesia) di PT. Terminal Petikemas Surabaya (TPS) telah mendeskripsikan tugas secara jelas, walaupun kadang-kadang terdapat beberapa pekerjaan yang diberikan kurang jelas. Hal ini wajar terjadi karena deadline dari tugas itu sendiri yang harus segera dikerjakan. Pekerjaan yang diberikan sudah disesuaikan dengan kebutuhan, jobdesk, dan kemampuan masing-masing karyawan.

Tidak berbeda juga dengan direktur ekspatriat (Republik Dominika dan Maroko) di PT. Terminal Petikemas Surabaya. Para pemimpin ini juga memberikan tugas secara detail. Menurut responden sendiri, detail atau tidaknya pekerjaan yang diberikan bersifat subjektif. Jika merasa pekerjaan yang diberikan kurang jelas, maka dapat ditanyakan. Tetapi, selama pemimpin ini memimpin di PT. Terminal Petikemas Surabaya, instruksi yang diberikan sudah jelas.

Status karyawan di PT. Terminal Petikemas Surabaya (TPS) hanya dibedakan berdasarkan tingkat jabatan saja. Misalnya, pemimpin lebih memerhatikan manajer tidak dapat dipungkiri untuk staf atau superintendent juga diperhatikan apabila dari mereka memberikan masukan dapat ditampung oleh pemimpin Indonesia terutama yang berhubungan dengan pengoperasian perusahaan. Jika pemimpin Republik Dominika tidak membedakan karyawannya secara perlakuan tetapi untuk pekerjaan dibedakan sesuai dengan jobdesk masing-masing karyawannya. Sedangkan untuk pemimpin Maroko hanya membedakan dalam memberikan tugas.

- Dimensi Kolektivisme

Kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin terkadang membuat karakter yang dimiliki sama baik itu ketika berada di dalam kantor maupun di luar kantor. Mereka menganggap bahwa dirinya harus dihormati dan dilayani. Selain itu, para karyawannya juga harus tunduk dan patuh pada perintahnya. Namun, hal ini tidak terjadi pada pemimpin-pemimpin di PT. Terminal Petikemas Surabaya (TPS).

Di PT. Terminal Petikemas Surabaya tidak ditemukan pemimpin yang merasa “sok bos”. Selama para pemimpin ini membutuhkan bantuan, karyawannya pasti akan membantu. Pemimpin-pemimpin ekspatriat ini awal bekerja di perusahaan ini merasa takut dan sulit untuk mempercayai orang lain. Misalnya, ketika ada karyawan yang ingin berbicara dengan pemimpin Maroko, pemimpin ini tidak akan langsung mengiyakan tetapi akan lebih bertanya dulu pada sekretarisnya.

- Dimensi Uncertainty Avoidance

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan, direktur yang ada di PT. Terminal Petikemas Surabaya (TPS) lebih suka memberikan tugas

jauh-jauh hari walaupun kadang-kadang ada tugas yang diberikan mendekati *deadline*. Tugas- tugas yang diberikan mendekati *deadline* adalah tugas-tugas yang berkaitan dengan bisnis proses di TPS atau hal-hal yang bersifat *urgent* terkait dengan pihak ketiga seperti OP (Otoritas Pelabuhan), custom bea cukai, dan karantina, ketika para pemimpin ini mendapat surat maka langsung diadakan *meeting* yang tidak terjadwal.

B. Pemimpin sebagai Perintis

- Dimensi *Power Distance*

Hampir semua responden mengatakan bahwa pemimpin di perusahaan ini akan lebih melihat pada kemampuan yang dimiliki dengan tidak mengesampingkan yang lebih senior. Beban tugas diserahkan pada karyawan yang memiliki kemampuan lebih dengan bimbingan senior. Hal terpenting adalah tugas apa yang akan diberikan. Jika yang senior mampu mengerjakannya, para pemimpin ini akan langsung memberikan tugas kepada yang senior.

- Dimensi Kolektivisme

Di PT. Terminal Petikemas Surabaya (TPS), para pemimpinnya sudah melibatkan karyawan ketika pengambilan keputusan. Siapa saja yang terkait dengan keputusan atau permasalahan merupakan orang-orang yang ikut mengambil keputusan. Hal ini tergantung dari tingkat masalah yang dihadapi karena tiap masalah berbeda cara menyelesaikannya. Hasil dari keputusanpun sudah mewakili pendapat masing-masing pihak yang terlibat.

- Dimensi *Uncertainty Avoidance*

Proses pengambilan keputusan, para pemimpin di PT. Terminal Petikemas Surabaya (TPS) melibatkan karyawannya dalam pengambilan keputusan disesuaikan dengan tingkat permasalahannya. Tingkat permasalahan merupakan salah satu hal penting dalam melibatkan karyawan untuk mengambil keputusan. Apabila tingkat permasalahannya cukup strategis dan krusial, pemimpin tidak akan melibatkan bawahannya. Tetapi jika hanya masalah sehari-hari seperti perlu *meeting* atau tidak atau ada beberapa masalah yang tersampaikan ataupun tidak tersampaikan pada pemimpin, biasanya pemimpin di perusahaan ini khususnya pemimpin Republik Dominika akan memberikan kebebasan karyawannya untuk mengambil keputusan sendiri.

C. Pemimpin sebagai Pemberdaya

- Dimensi *Power Distance*

Salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan cara menempatkan karyawan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Sebagai contoh, ada seorang karyawan lulusan dari manajemen keuangan tetapi mampu dalam bidang operasional, maka karyawan ini akan ditempatkan di bagian operasional. Jadi ilmu sekolah tidak menentukan dimana seseorang akan ditempatkan ketika bekerja. Hanya 20% yang terpakai itupun matematika dan Bahasa Inggris. Matematika untuk menghitung dengan benar, Bahasa Inggris untuk kita komunikasi

dan yang lainnya adalah logika. Selain pengalaman, pemimpin Maroko menempatkan karyawannya berdasarkan hasil assessment.

Ketika karyawan diberikan tugas, pemimpin di perusahaan ini akan meminta pertanggungjawaban dari tugas yang sudah dikerjakan. Pemimpin Indonesai (direktur utama) akan mengecek dahulu sebelum ditandatangani. Sedangkan wakil direktur (Republik Dominika) sangat perhatian dengan proses pengerjaan dari tugas yang diberikan. Berbeda dengan tugas yang diberikan oleh pemimpin Maroko. Tugas yang diberikan bukan tugas yang harus dilaporkan kemudian ditandatangani. Di perusahaan ini pemimpin akan *follow up* tugas yang diberikan.

Komunikasi antara pemimpin dengan karyawan terjalin dengan baik meskipun mengalami kesulitan pada awalnya. Perbedaan budaya dan bahasa yang terjadi antara karyawan lokal dengan atasannya menimbulkan persepsi tersendiri bagi karyawan lokal terhadap jajaran direksi yang berkebangsaan Indonesia, Republik Dominika dan Maroko. Komunikasi yang berjalan dengan baik antara karyawan dengan pemimpinnya menghasilkan kepercayaan yang timbul dari dalam diri karyawan Indonesia terhadap para pemimpin multibudaya ini. Kepercayaan yang muncul dalam diri karyawan Indonesia terhadap pemimpin multibudaya yang ada di PT. Terminal Petikemas Surabaya (TPS) adalah karakter dan kompetensi yang dimiliki oleh para pemimpin.

- Dimensi Kolektivisme

Pada PT. Terminal Petikemas Surabaya (TPS) pekerjaan yang diberikan oleh masing-masing pemimpin lebih banyak dikerjakan secara tim dan kemudian mendiskusikan pekerjaan itu secara bersama-sama walaupun kadang-kadang ada beberapa pekerjaan yang dilakukan secara individu.

- Dimensi *Uncertainty Avoidance*

Perencanaan di perusahaan ini dilakukan terus menerus baik itu jangka panjang, menengah maupun jangka pendek. Tetapi terdapat keterbatasan karena pemimpin di PT. Terminal Petikemas Surabaya sering berganti, sehingga perencanaan yang terealisasi hanya jangka pendek saja.

D. Pemimpin sebagai Penyelaras

- Dimensi *Power Distance*

Seiring dengan kemajuan teknologi, komunikasi antara manusia satu dengan yang lain tidak harus langsung secara tatap muka. Hal ini pula yang terjadi di PT. Terminal Petikemas Surabaya (TPS). Komunikasi yang terjalin diantara para pemimpin dengan bawahannya dilakukan dengan banyak media komunikasi. Situasi kerja yang berbeda-beda antara karyawan dengan pemimpinnya membuat komunikasi harus selalu terjaga, tidak terkecuali untuk pekerjaan yang berhubungan dengan lapangan.

- Dimensi Kolektivisme
Ketika karyawan melakukan kesalahan, pemimpin Republik Dominika akan memanggil yang bersangkutan ke ruangnya kemudian bertanya mengapa hal itu bisa terjadi dan meminta karyawan tersebut untuk memperbaiki kesalahannya. Sedangkan pemimpin Indonesia, akan menegur karyawan yang melakukan kesalahan secara pribadi bukan di depan karyawan lain. Berbeda dengan orang Indonesia yang memiliki *unggah-ungguh* ketika karyawannya melakukan kesalahan, pemimpin Maroko akan menegur di depan karyawan lain bahkan tidak segan untuk memarahi karyawan tersebut.
- Dimensi *Uncertainty Avoidance*
Kecelakaan kerja merupakan hal yang sangat tidak diinginkan oleh suatu perusahaan termasuk PT. Terminal Petikemas Surabaya. Pada bagian ini peneliti memberikan pertanyaan “Suatu ketika terjadi kecelakaan kerja di perusahaan Anda, sikap apa yang diambil oleh pemimpin Anda?”. Hampir semua responden mengatakan bahwa para pemimpin di perusahaan ini akan berkoordinasi dengan manajer HSSE bagian keselamatan kerja. Hal ini dilakukan untuk mengetahui sebab dari terjadinya kecelakaan kerja itu. Jika diperlukan, para pemimpin ini akan meninjau langsung ke lapangan.

KESIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN PENELITIAN

Kesimpulan

Saat ini PT. Terminal Petikemas Surabaya (TPS) memiliki jajaran direksi yang terdiri dari 3 orang berasal dari Indonesia, 1 orang berasal dari Republik Dominika dan 1 orang berasal dari Maroko. Para pemimpin yang berasal dari luar negeri ini menempati jabatan sebagai wakil presiden direktur dan direktur operasional. Mereka telah bergabung dengan PT. Terminal Petikemas Surabaya (TPS) selama dua tahun.

Penerapan kepemimpinan Multibudaya yang ada di PT. Terminal Petikemas Surabaya (TPS) memberikan hasil yang sangat baik. Pemimpin Indonesia lebih menerapkan gaya kepemimpinan paternalistik di mana hubungan para pemimpin Indonesia di PT. Terminal Petikemas Surabaya (TPS) dengan karyawannya seperti hubungan antara seorang ayah dengan anaknya. Para pemimpin Indonesia suka memberikan arahan, motivasi, dan nasehat kepada karyawannya. Sedangkan untuk pemimpin ekspatriat (Republik Dominika dan Maroko) lebih menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Mereka mampu merubah keadaan di PT. Terminal Petikemas Surabaya (TPS) yang awalnya pekerjaan hanya diberikan kepada senior, tetapi semenjak kehadiran pemimpin ekspatriat ini pekerjaan diberikan berdasarkan kinerja karyawannya.

Karyawan lokal Indonesia yang bekerja di PT. Terminal Petikemas Surabaya (TPS) merasa puas dengan kinerja para pemimpin mereka. Walaupun pada awal kehadiran ekspatriat yang bekerja di perusahaan ini, mereka merasa ketakutan ketika harus memimpin karyawan Indonesia. Ketakutan ini disebabkan karena perbedaan budaya antara pemimpin ekspatriat dengan karyawan Indonesia. Namun, setelah satu tahun mereka memimpin di perusahaan ini, ketakutan yang ada

dalam diri pemimpin ekspatriat perlahan hilang. Selain itu, para pemimpin ini telah memberikan peran yang sangat berpengaruh pada karyawannya sehingga membuat karyawan di PT. Terminal Petikemas Surabaya (TPS) merasa semakin terpacu untuk lebih meningkatkan etos kerja di dalam diri mereka.

Kelebihan dari penerapan kepemimpinan Multibudaya ini diantaranya adalah semakin meningkatnya kemampuan berbahasa asing khususnya Bahasa Inggris sebagai Bahasa penunjang di perusahaan. Komunikasi memegang peranan penting dalam proses bekerja, terlebih orang-orang yang bekerja disini tidak hanya berasal dari satu warga negara saja. Para karyawan di PT. Terminal Petikemas Surabaya (TPS) merasa berkat kehadiran ekspatriat ini, mereka merasa kemampuan berbahasa asing mereka semakin baik walaupun di awal kedatangan ekspatriat, mereka merasa kesulitan dalam berkomunikasi.

Saran

1. Bagi perusahaan
Kepemimpinan multibudaya yang diterapkan di PT. Terminal Petikemas Surabaya (TPS) sudah berjalan dengan baik. Namun, tetap harus selalu memperhatikan hubungan antara pemimpin dengan karyawan agar tetap berjalan harmonis.
2. Bagi peneliti selanjutnya
Bagi peneliti yang akan meneliti tentang kepemimpinan multibudaya, diharapkan lebih memahami dahulu tentang perusahaan atau organisasi yang akan diteliti. Selain itu, penelitian ini dapat dilanjutkan di bidang lain tidak hanya di perusahaan garmen atau di perusahaan petikemas seperti ini karena ekspatriat yang bekerja di Indonesia tidak hanya bekerja di bidang itu saja.

Keterbatasan Penelitian

1. Keterbatasan waktu yang dimiliki narasumber membuat peneliti kurang dalam menggali informasi yang lebih banyak
2. Keterbatasan peneliti dalam mendapatkan data dari perusahaan memerlukan waktu yang cukup lama
3. Keterbatasan dimensi peran kepemimpinan Covey yang sebenarnya tidak terlalu sesuai dengan kondisi di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Covey, S. R. (2004). *The 8th Habit Melampaui Efektivitas, Menggapai Keagungan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design : Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed* (3rd ed.). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Perspectives*, 7(1), 81–94.
<http://doi.org/10.5465/AME.1993.9409142061>
- Meng, J. N., Xue, B., Liu, B. S., & Fang, N. (2015). Relationships between top managers' leadership and infrastructure sustainability A Chinese urbanization perspective. *Engineering Construction and Architectural Management*, 22(6), 692–714. <http://doi.org/10.1108/ecam-01-2014-0013>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2009). *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: UI Press.

Robbins, S. P. (2015). *Perilaku Organisasi* (16th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
Suharnomo. (2016). *Manajemen Indonesia: Strategi Mengelola Karyawan dalam Perspektif Budaya Nasional*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.