



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PERBEDAAN GAYA KEPEMIMPINAN ANTARA
MANAJER JEPANG DAN MANAJER INDONESIA
STUDI KASUS DI PT. A DAN PT. B**

TESIS


**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen**

**SUTIARSIH
1006831780**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
JUNI 2012**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.



Nama : Sutiarsih
NPM : 1006831780
Tanda Tangan : *Sutiarsih*
Tanggal : 4 Juni 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Sutiarsih
NPM : 1006831780
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Analisis Gaya Kepemimpinan antara Manajer Jepang dan Manajer Indonesia (studi kasus di PT. A dan PT. B)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Yanki Hartijasti, MBA., M.Si. (.....)
Ketua Penguji : Sari Wahyuni, Ph. D (.....)
Penguji : Ir. Aryana Satrya, MM., Ph. D (.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 28 Juni 2012

KATA PENGANTAR/UCAPAN TERIMAKASIH

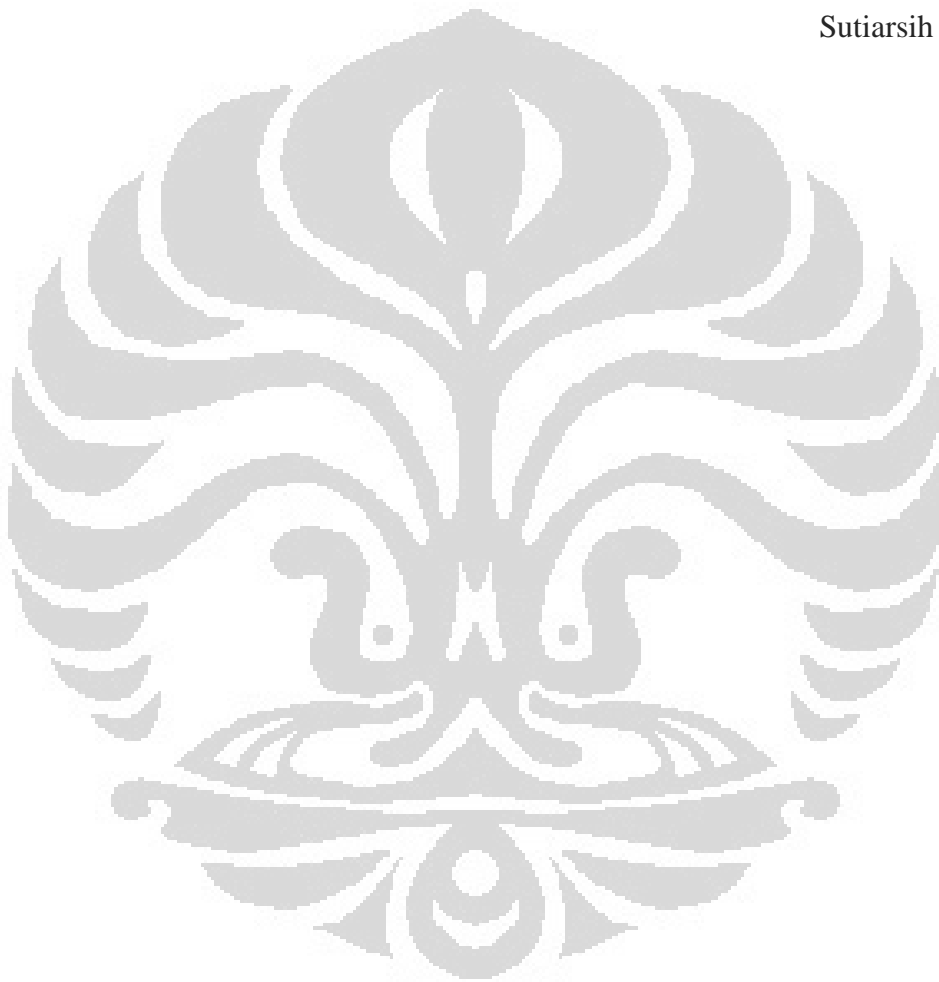
Rasa syukur yang mendalam pertama sekali saya panjatkan kepada Allah SWT. Tanpa pertolongan dan ijin dari Allah SWT, tesis saya yang berjudul “Analisis Perbedaan Gaya Kepemimpinan antara Manajer Jepang dan Manajer Indonesia, studi kasus di PT. A dan PT. B” tidak akan mungkin bisa selesai. Dalam proses penyelesaian tesis saya ini tentunya ada banyak pihak yang telah membantu saya selama ini. Oleh karena itu, pada kesempatan yang baik ini saya menyampaikan rasa terimakasih saya kepada;

1. Prof. Rhenald Kasali Ph.D, Kepala Program studi Magister Manajemen Universitas Indonesia yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk bisa bergabung menimba ilmu di MMFEUI;
2. Dr. Yanki Hartijasti, MBA., M.Si. sebagai dosen pembimbing yang telah membantu dan mengarahkan saya dalam penyusunan karya akhir ini;
3. Dosen penguji pada sidang akhir saya yang telah memberikan kritik dan saran pada isi tesis saya agar menjadi lebih baik lagi;
4. Para dosen pengajar di MMFEUI yang telah memberi bekal ilmu yang bermanfaat selama 3 semester saya menimba ilmu;
5. Para staff MMFEUI yang selalu siap membantu saya setiap saat;
6. Pihak perusahaan PT. A dan PT. B yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan;
7. Orang tua, suami, putra-putri dan keluarga besar saya yang telah memberikan kasih sayang, pengertian dan bantuan material selama saya mengikuti proses perkuliahan;
8. Para sahabat saya yang telah banyak membantu baik dalam menyelesaikan tesis ini maupun dalam pembelajaran di dalam dan di luar kelas; dan
9. Semua pihak yang tanpa saya sadari juga telah membantu saya menjalani proses pembelajaran di MMFEUI.

Semoga semua kebaikan dari semua pihak yang sudah saya sebutkan menjadi bekal tabungan kebaikan dimasa yang akan datang. Sekali lagi saya haturkan terimakasih saya yang sangat mendalam kepada Allah SWT dan semua pihak yang telah memberikan bantuan kepada saya.

Jakarta, 4 Juni 2012

Sutiarsih



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS
AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

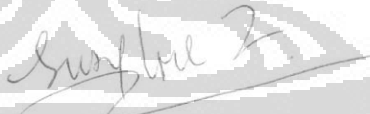
Nama : Sutiarsih
NPM : 1006831780
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Analisis Gaya Kepemimpinan antara Manajer Jepang dan Manajer Indonesia (studi kasus di PT. A dan PT. B)

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 4 Juni 2012
Yang menyatakan



(Sutiarsih)

ABSTRAK

Nama : Sutiarsih
Program Studi : Magister Manajemen
Judul : Analisis Perbedaan Gaya Kepemimpinan antara Manajer Jepang dan Manajer Indonesia (studi kasus di PT. A dan PT. B)

Tesis ini membahas tentang gaya kepemimpinan manajer di PT. A dan PT. B. Tujuan penelitian ini dilakukan untuk mengetahui gaya kepemimpinan manajer Jepang dan manajer Indonesia serta perbedaan gaya kepemimpinan manajer Jepang dan manajer Indonesia. Penelitian dalam tesis ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif dengan menggunakan 188 data responden. Teori yang digunakan adalah *the full-range model of leadership*. Hasil analisis dalam penelitian ini adalah manajer Jepang dan manajer Indonesia mempunyai dominan gaya kepemimpinan yang sama yaitu gaya kepemimpinan transformasional serta ditemukan adanya perbedaan gaya kepemimpinan pada empat dimensi; *intellectual stimulation*, *management by exception (active)*, *management by exception (passive)* dan *laissez-faire*.

Kata kunci:
the full-range model of leadership, gaya kepemimpinan, manajer Jepang, manajer Indonesia

ABSTRACT

Nama : Sutiarsih
Program Studi : Magister Manajemen
Judul : Analysis of the differences between Leadership Styles Japan and Indonesian Manager

This research is about leadership style of managers in PT. A and PT. B. The purposes of the thesis are to find out what leadership style of Japan and Indonesian managers are and the differences of leadership style between Japan and Indonesian managers are. The research is quantitative descriptive, which use the full-range model of leadership theory and the 188 respondent data. The results are that Japan and Indonesian managers have the same dominant of leadership style that is transformational leadership and there are the difference of leadership style between Japan and Indonesian managers in four dimensions that are intellectual stimulation, management by exception (active), management by exception (passive) and laissez-faire.

Key words:

The full-range model of leadership, leadership style, Japan manager, Indonesian manager

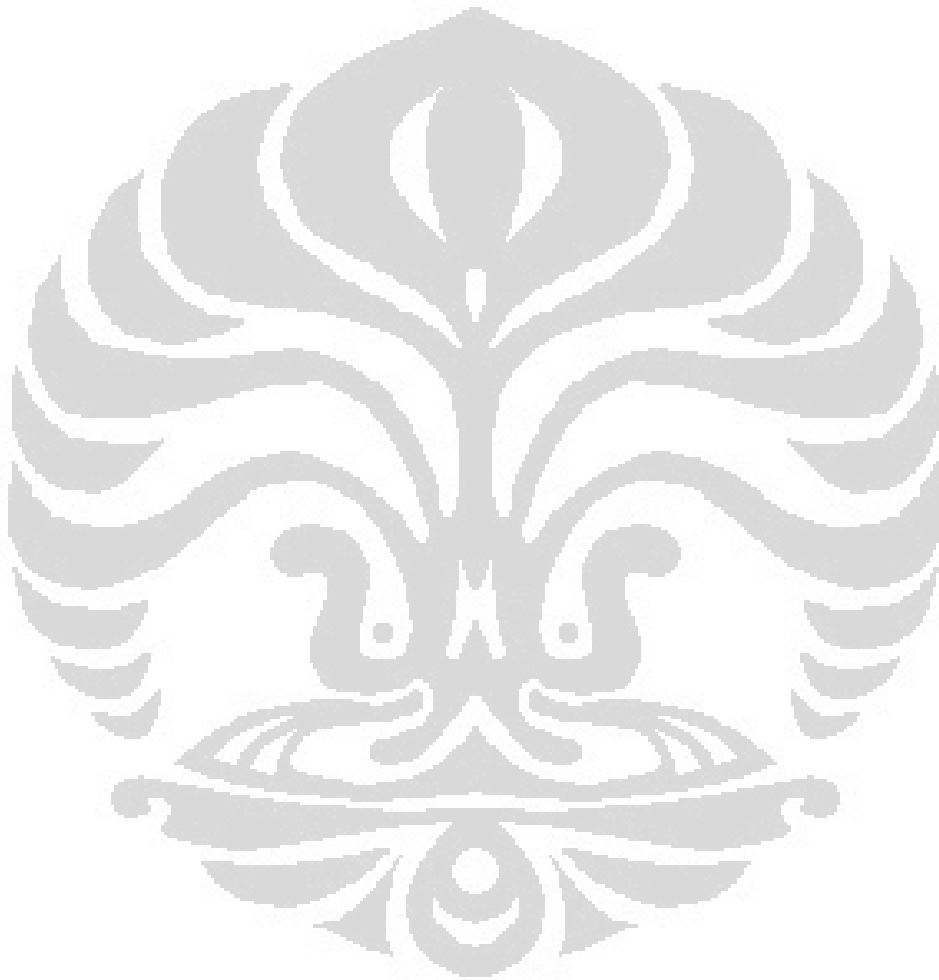
DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
1. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	8
1.5 Sistematika Penulisan.....	8
2. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Definisi Kepemimpinan	9
2.2 Teori Gaya Kepemimpinan.....	10
2.2.1 Teori Sifat	10
2.2.2 Teori Perilaku.....	12
2.2.3 Teori Situasional	14
2.2.4 Teori Transformasional.....	15
2.3 Teori Hofstede dan Teori GLOBE.....	20
2.3.1 Teori Hofstede	21
2.3.2 Teori GLOBE.....	23
2.4 Gaya Kepemimpinan Manajer Jepang dan Manajer Indonesia.....	24
2.4.1 Gaya Kepemimpinan Manajer Jepang	24
2.4.2 Gaya Kepemimpinan Manajer Indonesia.....	27
3. METODOLOGI PENELITIAN	
3.1 Tipe, Jenis dan Tujuan Penelitian	30
3.2 Jenis Data	30
3.3 Unit Analisis.....	31
3.4 Populasi dan Sampel	32
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	33
3.6 Skala.....	34
3.7 Definisi Operasional.....	35
3.8 Uji Validitas dan Reliabilitas	37
3.8.1 Gaya Kepemimpinan Manajer Jepang	39
3.8.2 Gaya Kepemimpinan Manajer Indonesia.....	41
3.9 Hipotesis Penelitian.....	42

3.10 Teknik Analisis Data.....	43
4. HASIL PENELITIAN	44
4.1 Profil Karyawan.	44
4.2 Profil Atasan.....	50
4.3 Rangkuman Profil Karyawan dan Atasan	55
4.4 Hasil Analisis Data.....	56
4.4.1 Analisis Gaya Kepemimpinan Manajer Jepang dan Manajer Indonesia di PT. A dan PT. B.....	57
4.4.2 Analisis Perbedaan Gaya Kepemimpinan Manajer Jepang dan Manajer Indonesia di PT. A dan PT. B.....	58
4.4.3 Diskusi	59
4.5 Implikasi Manajerial	109
5. KESIMPULAN DAN SARAN	112
5.1 Kesimpulan	112
5.2 Saran.....	113
5.2.1 Saran untuk Manajemen.....	113
5.2.2 Saran untuk Akademisi	115
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	115
DAFTAR PUSTAKA	116

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Empat Gaya Kepemimpinan dari Ohio State	13
Gambar 2.2 Representasi Teori Path-Goal	15
Gambar 4.1 Perbedaan Gaya Kepemimpinan Manajer Jepang dan Manajer Indonesia berdasarkan komentar karyawan.....	97

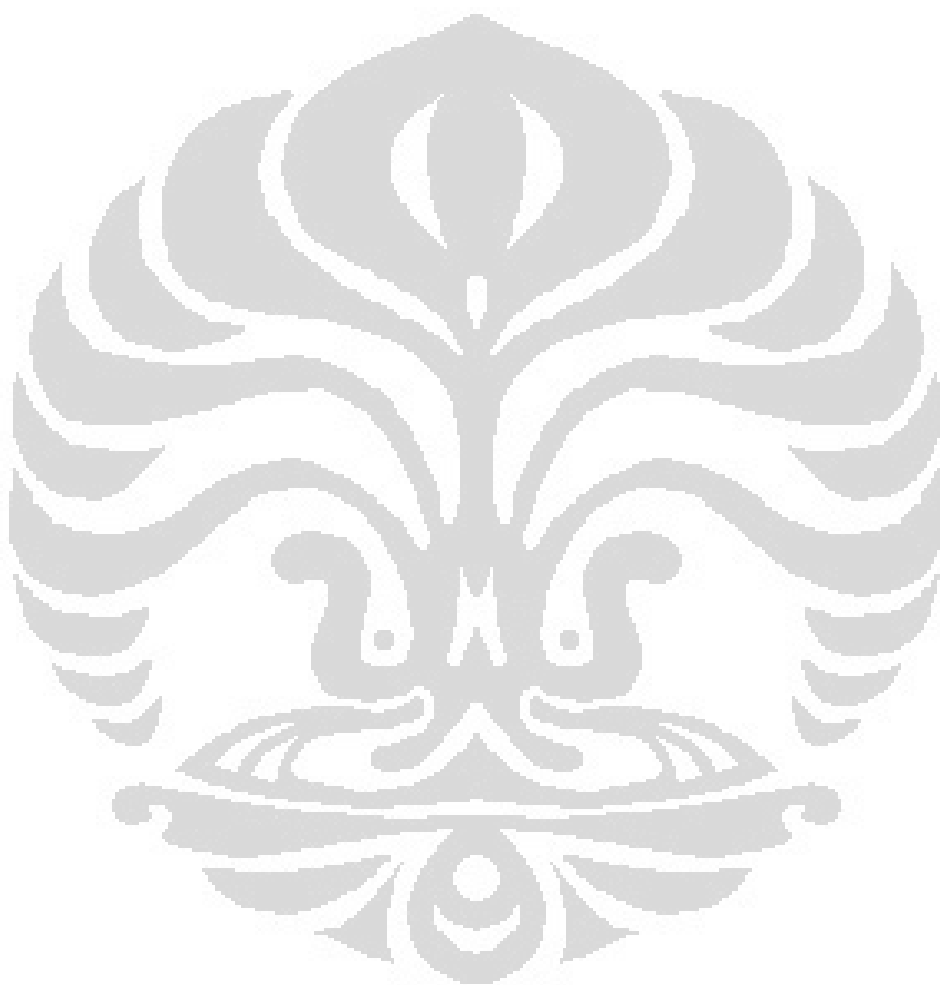


DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Contoh Pertanyaan Kuesioner MLQ Form 5X pada masing-masing Dimensi Gaya Kepemimpinan	33
Tabel 3.2	Hasil Uji Validitas MLQ Form 5X	40
Tabel 3.3	Hasil Uji Reliabilitas MLQ Form 5X.....	41
Tabel 4.1	Frekuensi Jenis Kelamin Karyawan	44
Tabel 4.2	Frekuensi Usia Karyawan	44
Tabel 4.3	Frekuensi Status Pernikahan Karyawan	45
Tabel 4.4	Frekuensi Tingkat Pendidikan Karyawan	45
Tabel 4.5	Frekuensi Kewarganegaraan Karyawan	46
Tabel 4.6	Frekuensi Pengalaman Kerja Karyawan	46
Tabel 4.7	Frekuensi Posisi Karyawan	47
Tabel 4.8	Frekuensi Level Jabatan Karyawan	47
Tabel 4.9	Frekuensi Divisi Kerja Karyawan	48
Tabel 4.10	Frekuensi Lama Bekerja Karyawan di Perusahaan.....	48
Tabel 4.11	Frekuensi Lama Bekerja Karyawan pada Posisi saat ini.....	49
Tabel 4.12	Frekuensi Kepemilikan Asing.....	50
Tabel 4.13	Frekuensi Jenis Kelamin Atasan	50
Tabel 4.14	Frekuensi Usia Atasan.....	51
Tabel 4.15	Frekuensi Status Pernikahan Atasan	51
Tabel 4.16	Frekuensi Tingkat Pendidikan Atasan.....	52
Tabel 4.17	Frekuensi Kewarganegaraan Atasan	52
Tabel 4.18	Frekuensi Posisi Atasan	53
Tabel 4.19	Frekuensi Level Jabatan Atasan	53
Tabel 4.20	Frekuensi Divisi Kerja Atasan	54
Tabel 4.21	Frekuensi Lama Bekerja Atasan di Perusahaan	54
Tabel 4.22	Frekuensi Lama Bekerja Atasan pada Posisi saat ini.....	55
Tabel 4.23	Rangkuman Profil Karyawan dan Atasan	56
Tabel 4.24	Peringkat 9 Dimensi Gaya Kepemimpinan Manajer Jepang dan Manajer Indonesia	57

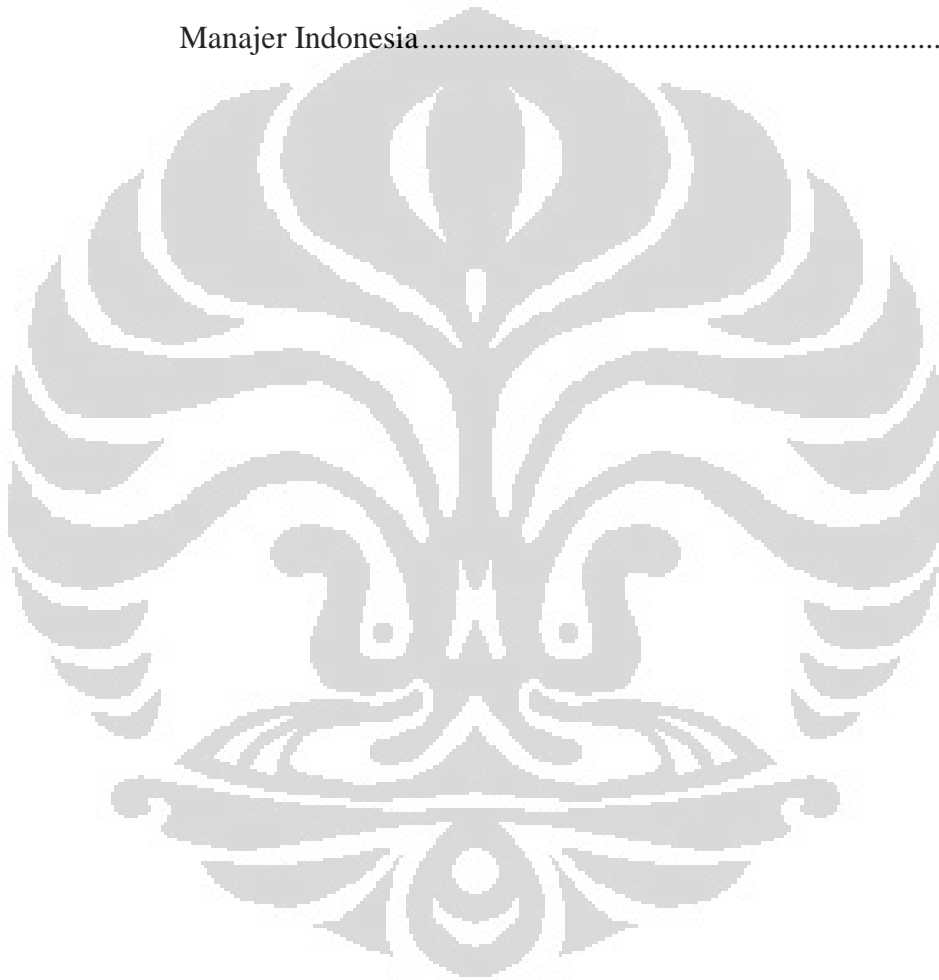
Tabel 4.25 Perbandingan Gaya Kepemimpinan Manajer Jepang dan Manajer Indonesia	59
Tabel 4.26 Komentar Karyawan pada Dimensi Ideallized Influence (attributed) terhadap Manajer Jepang.....	61
Tabel 4.27 Komentar Karyawan pada Dimensi Intellectual Stimulation terhadap Manajer Jepang.....	66
Tabel 4.28 Komentar Karyawan pada Dimensi Individual Consideration terhadap Manajer Jepang.....	69
Tabel 4.29 Komentar Karyawan pada Dimensi Management by Exception (passive) terhadap Manajer Jepang	76
Tabel 4.30 Komentar Karyawan pada Dimensi Laissez-faire terhadap Manajer Jepang.....	78
Tabel 4.31 Komentar Karyawan pada Dimensi Ideallized Influence (attributed) terhadap Manajer Indonesia	80
Tabel 4.32 Komentar Karyawan pada Dimensi Ideallized Influence (behaviour) terhadap Manajer Indonesia.....	84
Tabel 4.33 Komentar Karyawan pada Dimensi Intellectual Stimulation terhadap Manajer Indonesia	87
Tabel 4.34 Komentar Karyawan pada Dimensi Individual Consideration terhadap Manajer Indonesia	90
Tabel 4.35 Komentar Karyawan pada Dimensi Contingent Reward terhadap Manajer Indonesia	92
Tabel 4.36 Komentar Karyawan pada Dimensi Management by Exception (passive) terhadap Manajer Indonesia.....	93
Tabel 4.37 Hasil Analisis Persepsi Karyawan pada Dimensi Intellectual Stimulation terhadap Manajer Jepang dan Manajer Indonesia	98
Tabel 4.38 Hasil Analisis Persepsi Karyawan pada Dimensi Management by Exception(active) terhadap Manajer Jepang dan Manajer Indonesia	102
Tabel 4.39 Hasil Analisis Persepsi Karyawan pada Dimensi Management by Exception (passive) terhadap Manajer Jepang dan Manajer Indonesia	105
Tabel 4.40 Hasil Analisis Persepsi Karyawan pada Dimensi Laissez-faire	

	terhadap Manajer Jepang dan Manajer Indonesia.....	107
Tabel 5.1	Perbedaan Gaya Kepemimpinan Manajer Jepang dan Manajer Indonesia di PT. A dan PT. B	113



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Surat Ijin Penggunaan Instrumen Penelitian (Kuesioner)	120
Lampiran 2	Uji Validitas dan Reliabilitas	121
Lampiran 3	Means Gaya Kepemimpinan Manajer Jepang dan Manajer Indonesia.....	130
Lampiran 4	T-test Perbedaan Gaya Kepemimpinan Manajer Jepang dan Manajer Indonesia.....	132



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kepemimpinan itu penting dan menarik untuk dipahami menurut ungkapan para ahli seperti Wilson, George, Wellins dan Byham (1994). Menurut mereka ada lima yang harus dilakukan pemimpin jika perubahan akan dilakukan. Pertama yang harus dilakukan pemimpin adalah pemimpin harus bisa mengembangkan timnya dengan memberi dukungan penuh. Kedua, pemimpin harus bisa memanfaatkan kekuasaannya untuk mempengaruhi bawahannya agar mau untuk berubah ke arah yang lebih baik. Ketiga, pemimpin harus bisa membawa bawahannya untuk menjalani perubahan. Keempat, pemimpin harus bisa memberikan arahan yang baik pada timnya. Kelima, pemimpin jangan melupakan untuk meluangkan waktu sejenak untuk berpikir ketika menghadapi kesulitan.

Yukl (2002) mengatakan bahwa kepemimpinan itu menarik untuk diteliti karena kepemimpinan adalah sebuah subjek yang membuat orang antusias untuk memahami lebih dalam lagi. Menurut Yukl (2002), citra seorang pemimpin itu menggambarkan kekuasaan, seorang yang dinamis, berani, pintar, dan menginspirasi.

Dekrey dan Messick (2007) juga berpendapat bahwa mempelajari kepemimpinan adalah sebuah bisnis sepanjang hidup yang tidak mempunyai jawaban pasti dan akan menemui definisi yang berubah dari waktu ke waktu. Setiap orang menghadapi tantangan yang berbeda dan spesifik. Tidak ada kasus yang sama. Oleh karena itu, menurut mereka betapa pentingnya mempelajari kepemimpinan dari waktu ke waktu yang bisa nantinya digunakan sebagai pembelajaran.

Selanjutnya, pendapat yang sama juga datang dari Kreitner dan Kinicki (2010) yang mengatakan bahwa semua organisasi membutuhkan kepemimpinan. Pemimpin memainkan peran penting dalam pencapaian visi dan misi organisasi. Pemimpin bisa sebagai pemberi inspirasi, dukungan, dan pengaruh kepada bawahannya untuk mencapai keinginan yang saling memberi manfaat antara perusahaan dan individu yang ada di dalam organisasi.

Beberapa pendapat sudah dijelaskan pada tiga paragraf sebelumnya oleh para ahli bahwa kepemimpinan itu penting untuk dipahami dan dipelajari. Pendapat tersebut tentunya menimbulkan definisi-definisi yang berbeda mengenai kepemimpinan.

Definisi kepemimpinan yang disampaikan Thomas dan Inkson (2004) yaitu kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain untuk berusaha dengan kemauannya sendiri dalam mencapai tujuan. Dalam hal ini, pemimpin merupakan faktor penting. Pemimpin, misalnya dalam perusahaan, harus mampu membawa perusahaan untuk bisa mencapai visi dan misi yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2010) pemimpin mempunyai gaya dalam mengarahkan bawahannya untuk mencapai apa yang diinginkan oleh timnya. Gaya kepemimpinan yang dideskripsikan Kreitner dan Kinicki (2010) adalah ada pemimpin yang fokus pada pencapaian hasil (*task-motivated*) dalam penyelesaian tugas, ada juga pemimpin yang termotivasi pada bagaimana menjaga hubungan yang positif dengan para staffnya (*relationship-motivated*).

Lebih jauh Kreitner dan Kinicki (2010) juga menjelaskan empat teori gaya kepemimpinan yang dilihat dari perspektif yang berbeda. Empat teori tersebut adalah teori sifat, perilaku, situasional, dan transformasional. Teori transformasional kemudian berkembang menjadi teori *the full-range model of leadership*.

Penelitian dalam tesis ini nantinya akan menggunakan *the full-range model of leadership* yang digagas oleh Bass dan Avolio (1991) dalam Antonakis, Avolio dan Sivasubramaniam (2003) melalui pengembangan penelitian lanjutan

yang dilakukan berkisar pada tahun 1985-1990an. Teori *the full-range model of leadership* ini sudah digunakan oleh banyak peneliti karena teori ini lebih rinci dibanding teori sifat, perilaku, dan situasional. Oleh karena itu, penelitian dalam tesis ini akan menggunakan teori *the full-range model of leadership* sebagai dasar penelitian untuk membandingkan antara gaya kepemimpinan antara manajer Jepang dan manajer Indonesia.

Mengenai teori *the full-range model of leadership*, Bass dan Avolio dalam (Kreitner dan Kinicki, 2010) menyampaikan adanya variasi kepemimpinan yang ada dalam *the full-range model of leadership*. Menurut mereka ada tiga model yaitu pertama, *laissez-faire leadership* (gaya kepemimpinan kendali bebas) yaitu kepemimpinan yang memberikan kebebasan kepada karyawannya untuk mengambil keputusan. Kedua, *transactional leadership* yaitu pemimpin yang menjelaskan/menetapkan peran dan tugas karyawan serta menilai kinerja karyawan. Berdasarkan penilaian yang sudah dilakukan, karyawan akan diberikan penghargaan atau hukuman (*reward and punishment*). Ketiga, *transformational leadership* yaitu pemimpin yang membawa bawahannya untuk bertransformasi. Transformasi yang dilakukan adalah berupa perubahan berupa tujuan, nilai-nilai, kebutuhan, keyakinan, dan aspirasi. Perubahan itu ditujukan untuk kepentingan bersama.

Teori *the full-range model of leadership* dalam tesis ini digunakan untuk menganalisis gaya kepemimpinan manajer Jepang, gaya kepemimpinan manajer Indonesia serta untuk menganalisis perbedaan gaya kepemimpinan manajer Jepang dan manajer Indonesia di PT. A dan PT. B berdasarkan persepsi karyawan. PT. A dan PT. B memiliki jenis industri otomotif yang bergerak pada produksi komponen/suku cadang kendaraan roda dua dan roda empat. Kedua perusahaan ini adalah perusahaan multinasional. Dari informasi data yang diperoleh di PT. A Jepang memiliki saham 51% sedangkan di PT. B Jepang memiliki saham 40%. Karyawan di PT. A dan PT. B secara garis besar berkewarganegaraan Indonesia karena kedua perusahaan ini berada di wilayah Cikarang, Bekasi-Jawa Barat.

Penelitian ini nantinya hanya akan meneliti gaya kepemimpinan manajer Jepang dan Manajer Indonesia secara keseluruhan di PT. A dan PT. B. Kedua

perusahaan ini dipilih sebagai tempat penelitian karena memiliki latar belakang industri yang memang memiliki persaingan ketat di Indonesia, yaitu dunia otomotif seperti yang akan dijelaskan pada paragraf berikutnya yaitu bagaimana perkembangan industri otomotif di Indonesia dan pengaruhnya pada perusahaan suku cadang. Dengan pesatnya persaingan tentunya membutuhkan gaya kepemimpinan yang tepat untuk mengendalikan jalannya perusahaan.

Di Indonesia kehadiran mobil dan motor di Indonesia masih dikuasai oleh produsen mobil luar negeri, seperti Jepang yang menguasai hampir semua lini otomotif di Indonesia, mulai dari merek Honda, Toyota dan Daihatsu, belum lagi negara-negara lain seperti USA dengan mobil seri Ford atau negara-negara seperti Korea dan dengan berbagai merek mobil dan motor yang menggambarkan betapa pasar mobil nasional masih dikuasai produk asing (Modulesemka, 2012). Menurut Santoso (2002), dari tahun 1997-2002 *market share* dari *brand* otomotif Jepang meningkat dari 93,6% menjadi 96%. Merek-merek mobil Jepang yang dijual di Indonesia menurut Santoso (2002) seperti Toyota, Mitsubishi, Suzuki, Isuzu, Honda. Mobil adalah barang mewah yang keberadaannya hanya dimiliki oleh segelintir orang. Itulah mengapa kepemilikan mobil menjadi sebuah simbol status tingkat ekonomi seseorang. Maka berlomba-lombalah produsen kendaraan bermotor menciptakan mobil dengan berbagai bentuk gaya dan rupa, dengan semua spesifikasi interior dan eksterior yang disesuaikan dengan berbagai kasta ekonomi masyarakat, mulai dengan spesifikasi minimum sampai spesifikasi mewah (Modulesemka, 2012).

Pertumbuhan dunia otomotif yang sangat luar biasa terjadi di Indonesia pada tahun 2011 (*Marketeers*, 2012). Kondisi masyarakat Indonesia saat ini pendapatan per kapita sebesar US\$ 3.797 pada tahun 2011 (Global Finance, 2012). Artinya daya beli masyarakat semakin meningkat.

Kelas menengah Indonesia berdasarkan dari acuan pada studi Bank Dunia, mempunyai pengeluaran per hari antara US\$ 2- 20, yang jumlahnya sungguh besar, dan prospek bisnis di Indonesia ke depan sungguh menjanjikan (*Marketeers*, 2012). Para konsumen di kelas menengah ini sangat konsumtif sehingga mendorong penjualan di berbagai bidang, termasuk otomotif.

Universitas Indonesia

Selanjutnya, dengan persaingan industri otomotif yang ketat secara tidak langsung membuka peluang bagi perusahaan otomotif untuk ikut bagian dalam memproduksi komponen/suku cadang kendaraan roda dua dan roda empat. Kelangsungan hidup industri komponen/suku cadang ini sangat bergantung kepada perkembangan industri otomotif (*Marketeers*, 2012). *The Deletion Program*, yaitu sebuah program pemerintah berupa aturan untuk dunia otomotif, pada tahun 1983 juga mendorong perkembangan industri suku cadang kendaraan dan pembukaan pabrik di Indonesia seperti *brake system*, *wheel rims* (Gaikindo, 2009). Oleh karena itu, perusahaan otomotif di Indonesia juga ada yang memiliki anak perusahaan khusus untuk produksi suku cadang kendaraan seperti PT. A dan PT. B.

Persaingan tersebut tentunya akan mempengaruhi kinerja pegawai pada manufaktur suku cadang kendaraan khususnya di PT. A dan PT. B. Untuk meningkatkan produksi suku cadang tersebut dibutuhkan pemimpin yang mempunyai gaya kepemimpinan yang cocok dengan kondisi pekerja di Indonesia seperti yang dikatakan Antonakis, Avolio, dan Sivasubramanian (2003) bahwa seorang pemimpin bisa memilih gaya kepemimpinannya sesuai dengan kondisi yang dibutuhkan. Dalam hal ini, kepemimpinan di PT. A dan PT. B tidak hanya dipimpin oleh orang Jepang saja melainkan ada juga orang Indonesia yang menjadi pimpinan di kedua perusahaan tersebut. Penelitian ini nantinya menganalisis apakah persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan manajer Jepang dan manajer Indonesia bisa memberikan dampak positif pada PT. A dan PT. B setelah diketahuinya gaya kepemimpinan manajer masing-masing serta perbedaannya.

Seperti yang sudah disebutkan sebelumnya bahwa tesis ini akan membandingkan antara gaya kepemimpinan manajer Jepang dan manajer Indonesia. Kajian-kajian atau penelitian mengenai gaya kepemimpinan Jepang maupun Indonesia yang sudah dilakukan oleh peneliti lain, seperti; mengetahui gaya kepemimpinan, kriteria pemimpin yang disukai bawahan, dan juga membandingkan gaya kepemimpinan antar negara. Penelitian tersebut nantinya digunakan sebagai tolak ukur dalam tesis ini. Paragraf berikutnya akan

menjelaskan beberapa penelitian-penelitian tentang gaya kepemimpinan Jepang dan Indonesia.

Hasil dari penelitian untuk manajer Jepang seperti yang diungkapkan oleh Thomas dan Inkson (2004). Menurut mereka gaya kepemimpinan Jepang adalah gaya kepemimpinan seperti hubungan bapak dan anak. Pemimpin yang disukai di Jepang adalah pemimpin yang memberi perhatian pada bawahannya, mau memahami bawahannya dan pemimpin yang juga mempunyai rasa tanggung jawab.

Fukushige dan Spicer (2007) pernah juga melakukan tentang kepemimpinan yang disukai di Jepang. Kepemimpinan yang disukai di Jepang dari hasil penelitian tersebut adalah pemimpin yang memberi kebebasan yang sama pada bawahannya, bisa dipercaya, selalu tepat waktu, mempunyai *network*, dan bisa melindungi. Selain itu, gaya kepemimpinan yang disukai di Jepang adalah pemimpin yang mampu mengarahkan, mendukung, mau berpartisipasi, dan berorientasi pada pencapaian.

Yooyanyong dan Muehjohn (2010) meneliti tentang gaya kepemimpinan manajer dengan membandingkan manajer Jepang dan Amerika di Thailand. Penelitian ini menunjukkan bahwa baik manajer Jepang dan Amerika mempunyai kemampuan berkomunikasi yang baik dengan bawahannya (orang Thailand). Bawahan bisa mengerti arahan yang disampaikan oleh manajer mereka. Dalam pengambilan keputusan, manajer Jepang cenderung secara bersama dibandingkan dengan manajer Amerika yang bisa mengambil keputusan secara individu.

Selanjutnya adalah hasil penelitian dari gaya kepemimpinan Indonesia. Blair (1988) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan Indonesia adalah bapak-isme, yaitu sebagai pengontrol dan pendukung serta pemimpin diharapkan bisa menjadi seorang panutan.

Hasil penelitian Setiadi (2007) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan Indonesia itu lebih menekankan pada pentingnya relasi dan konteks kolektif dan komunal. Di dalam Bass (1990), Redding dan Casey (1975) mengatakan gaya kepemimpinan Indonesia adalah gaya autokrasi (pemimpin yang

mempunyai kekuasaan mutlak). Lalu, Butarbutar dan Sendjaya (n.d) dalam penelitiannya menemukan bahwa kepemimpinan Indonesia adalah *transformational dan servant leadership*.

Pendapat lain juga datang dari penelitian yang dilakukan Wirawan dan Irawanto (2007). Penemuan mereka mengatakan manajer Indonesia memandang pentingnya pemimpin yang *charismatic, team-oriented* dan *humane oriented*.

Dari hasil penelitian gaya kepemimpinan baik Jepang dan Indonesia yang sudah dilakukan para peneliti yang sudah dijelaskan sebelumnya, tesis ini nantinya hanya akan fokus pada penelitian yang membandingkan gaya kepemimpinan manajer Jepang dan manajer Indonesia di dua perusahaan.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, masalah yang timbul adalah:

- a. Bagaimanakah gaya kepemimpinan manajer Jepang menurut persepsi karyawan di PT. A dan PT. B?
- b. Bagaimanakah gaya kepemimpinan manajer Indonesia menurut persepsi karyawan di PT. A dan PT. B?
- c. Apakah ada perbedaan gaya kepemimpinan antara manajer Jepang dan manajer Indonesia menurut persepsi karyawan di PT. A dan PT. B?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui:

- a. Gaya kepemimpinan manajer Jepang menurut persepsi karyawan di PT. A dan PT. B
- b. Gaya kepemimpinan manajer Indonesia menurut persepsi karyawan di PT. A dan PT. B
- c. Perbedaan gaya kepemimpinan manajer Jepang dan manajer Indonesia.

1.4 Manfaat Penelitian

a. Manfaat akademis

Penelitian ini akan menyumbangkan wawasan dan tambahan pengetahuan dari penelitian sebelumnya baik bagi pembaca maupun bagi para peneliti.

b. Manfaat praktisi

Penelitian ini bisa berguna untuk perusahaan yang diteliti. Perusahaan bisa mengetahui gaya kepemimpinan seperti apa yang mereka gunakan.

1.5 Sistematika Penelitian

Penulisan ini akan terbagi menjadi 5 Bab dengan uraian sebagai berikut;

Bab 1 Pendahuluan

Bab 1 berisi latar belakang, identifikasi masalah, tujuan dan manfaat penulisan serta sistematika penulisan pada tesis.

Bab 2 Tinjauan Pustaka

Bab 2 membahas tentang landasan teori yang akan digunakan untuk bahan analisis serta tinjauan penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya.

Bab 3 Metodologi Penelitian

Bab 3 menjelaskan metode yang digunakan dalam penelitian tesis ini.

Bab 4 Hasil Penelitian

Bab 4 menjelaskan hasil penelitian yang sudah dilakukan.

Bab 5 Analisis dan Pembahasan

Bab 5 menganalisis dan membahas dari hasil penelitian.

Bab 6 Simpulan dan Saran

Bab 6 menyimpulkan hasil dari penelitian dan memberikan saran.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Definisi Kepemimpinan

Menurut Janda (1960) dalam Yukl (2002), banyaknya definisi tentang kepemimpinan menimbulkan arti yang ambigu terhadap kata kepemimpinan itu sendiri. Jadi, tidak ada definisi umum tentang kepemimpinan. Di bawah ini ada beberapa definisi dari para ahli, yaitu:

- a. Jacob dan Jaques (1990) dalam Yukl (2002); Kepemimpinan adalah sebuah proses dari seorang pemimpin dalam memberikan arahan yang dapat dipahami oleh pengikutnya, agar bisa mencapai tujuan yang diinginkan secara bersama-sama.
- b. Thomas dan Inkson (2004); Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain untuk berusaha dengan kemauannya sendiri dalam mencapai tujuan.
- c. Drath dan Palus (1994) dalam Yukl (2002); Kepemimpinan adalah sebuah proses dari seorang pemimpin untuk mempengaruhi pengikutnya supaya mau bekerja bersama-sama, agar pengikutnya tersebut bisa memahami proses yang telah dilakukan dan mempunyai komitmen dalam bekerja.
- d. Kreitner dan Kinicki (2010) menyimpulkan empat definisi kepemimpinan dari para peneliti, yaitu:
 - (a) Kepemimpinan adalah sebuah proses antara seorang pemimpin dan pengikutnya.
 - (b) Kepemimpinan membutuhkan pengaruh sosial.
 - (c) Kepemimpinan itu terjadi pada banyak tingkatan dalam sebuah organisasi. Pada tingkat individu, kepemimpinan meliputi bagaimana

cara pemimpin mengajari, melatih, menginspirasi, dan memotivasi. Pemimpin juga harus mampu membangun tim, membangkitkan ketertarikan stafnya, menyelesaikan konflik pada tingkat grup atau divisi. Setelah dari tingkat individu, grup kemudian pemimpin membangun budaya serta membuat perubahan ke arah yang lebih baik pada tingkat organisasi secara keseluruhan.

- (d) Kepemimpinan fokus pada penyelesaian sasaran-sasaran yang telah dibuat.

2.2 Teori Gaya Kepemimpinan

Yukl (2002) dan Kreitner dan Kinicki (2010) memberikan empat teori dengan perspektif yang berbeda tentang teori gaya kepemimpinan. Kreitner dan Kinicki (2010) menambahkan bahwa perbedaan pendapat tentang gaya kepemimpinan itu timbul karena waktu yang dinamis dan juga disebabkan penelitian yang terus dilakukan oleh para peneliti mengenai kepemimpinan.

Empat teori gaya kepemimpinan yang dijelaskan oleh Kreitner dan Kinicki (2010) dan Yukl (2002) adalah teori sifat, perilaku, situasional, dan transformasional. Empat teori tersebut akan dijelaskan di bawah ini dalam subbab.

2.2.1 Teori Sifat

Dalam teori sifat, Kreitner dan Kinicki (2010) mendeskripsikan kepemimpinan itu memiliki karakteristik personal yang membedakan dari pengikutnya. Teori sifat ini juga dikenal sebagai teori “*great man*”.

The great man concept muncul karena dikaitkan dengan komentar dari Carlyle’s yaitu *the history of the world of the world was the biography of great men* (Judge, Bono, Ilies, dan Gerhardt (2002)) dalam jurnal Lolita Mancheno-Smoak “*Transformational leadership, work-related cultural values, and job satisfaction*” (2008). Didalam jurnal Lolita Mancheno-Smoak (2008) tersebut Conger dan Kanugo (1998) juga mendeskripsikan bahwa teori sifat ini hanya

fokus pada karakter intrinsik dari pemimpin dan tidak mempertimbangkan faktor-faktor eksternal lainnya.

Kreitner dan Kinicki (2010) menjelaskan teori sifat ini bermula dari adanya dasar pemikiran bahwa keberhasilan pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat kepemimpinan yang sudah dibawa sejak lahir. Dari dasar pemikiran tersebut maka timbullah anggapan bahwa untuk menjadi pemimpin yang berhasil ditentukan oleh sifat-sifat yang dimiliki pemimpin tersebut.

Yukl (2002) menjelaskan teori sifat ini menekankan pada kepribadian, motivasi, kemampuan dan nilai-nilai yang dimiliki oleh pemimpin dan tidak dimiliki oleh orang lain. Contoh hal luar biasa yang dimiliki oleh pemimpin menurut Yukl (2002) adalah mempunyai energi yang lebih, intuisi yang tajam, bisa merancang masa depan, meyakinkan dan mempunyai daya tarik.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2010), studi-studi tentang kepemimpinan mulai diidentifikasi setelah perang dunia kedua. Hasil dari identifikasi tersebut berguna untuk memberikan sebuah pemahaman tentang kepemimpinan dari teori sifat ini.

Kreitner dan Kinicki (2010) menjabarkan studi-studi yang digunakan sebagai dasar teori sifat. Studi-studi itu adalah;

- a. Lima sifat yang disimpulkan oleh Stogdill (1948) dan Mann (1959) dalam Kreitner dan Kinicki (2010) yakni; kecerdasan, dominan, percaya diri, tingkat energi dan aktifitas, serta pengetahuan yang relevan dengan tugas.
- b. *Leadership prototypes* yakni kecerdasan, sifat kejantanan/kelaki-lakian, dan dominan.
- c. Empat sifat yang ditemukan Kouzes dan Posner (1995) seperti yang dikutip dalam Kreitner dan Kinicki (2010) yakni kejujuran, berpikiran maju, menginspirasi, dan kompeten.

- d. Pendapat Goleman (dalam Antonakis, Askhanasy, Dasborough (2009)) yang disimpulkan Kreitner dan Kinicki (2010) mengatakan bahwa kepemimpinan yang efektif mempunyai hubungan dengan kecerdasan emosi. Kecerdasan emosi menurut Goleman ada dua yaitu kompetensi personal dan kompetensi sosial. Kompetensi personal meliputi *self awareness* dan *self management*. Selanjutnya, Kompetensi sosial meliputi *social awareness* dan *relationship management*.
- e. Judge dan koleganya (2002) menyampaikan 2 *meta-anayses* yakni pengaruh dari *extraversion*, ketelitian, dan keterbukaan; pengaruh dari kepribadian diatas kecerdasan. Judge (2004) juga menyimpulkan bahwa ketika memilih seorang pemimpin, yang lebih penting dilihat adalah kepribadiannya dari pada kecerdasannya.
- f. Kallerman (2004) dalam Kreitner dan Kinicki (2010) meneliti tentang sifat-sifat buruk dari pemimpin yakni tidak kompeten, keras, melampaui batas, tidak sensitif, korup, picik, dan jahat.

2.2.2 Teori Perilaku

Yukl (2002) menjelaskan teori perilaku mulai pada awal tahun 1950 setelah para peneliti merasa kurang puas dengan teori sifat. Setelah itu, penelitian mulai dilanjutkan dengan memperhatikan lebih dalam tentang apa saja yang dilakukan manajer didalam pekerjaannya.

Kreitner dan Kinicki (2010) juga mengatakan bahwa teori sifat kemudian menjadi awal dari penelitian untuk mengidentifikasi model perilaku (disebut juga gaya kepemimpinan). Gaya kepemimpinan memungkinkan pemimpin untuk mempengaruhi pengikutnya secara efektif.

Kreitner dan Kinicki (2010) menjelaskan studi-studi yang dipakai dalam teori perilaku ini ada dua yaitu;

- a. Penelitian Ohio State menghasilkan 2 dimensi yaitu *initiating structure* dan *consideration*.

Consideration adalah perilaku pemimpin yang dikaitkan dengan bagaimana pemimpin bisa menciptakan hubungan timbal balik atau keyakinan dan fokus pada kebutuhan dan harapan yang diinginkan pengikutnya.

Initiating structure adalah perilaku pemimpin yang dapat mengorganisir dan menjelaskan pada pengikutnya untuk menetapkan grup mana dari pengikutnya yang harus melakukan pekerjaan untuk memaksimalkan hasil.

Empat gaya kepemimpinan yang dijelaskan Kreitner dan Kinicki (2010) dalam penelitian Ohio State ditunjukkan pada gambar 2.1.

consideration	High	Low structure, high consideration Less emphasis is placed on structuring employee tasks while the leader concentrates on satisfying employee needs and want	High structure, high consideration The leader provides a lot of guidance about how tasks can be completed while being highly considerate of employee needs and wants.
	Low	Low structure, low consideration The leader fails to provide necessary structure and demonstrates little consideration for employee needs and wants.	High structure, low consideration Primary emphasis is placed on structuring employee tasks while the leader demonstrates little consideration for employee needs and wants.
		Low	High
		Initiating Structure	

Gambar 2.1 Empat Gaya Kepemimpinan dari Ohio State

Sumber: Kreitner dan Kinicki (2010, hal. 475)

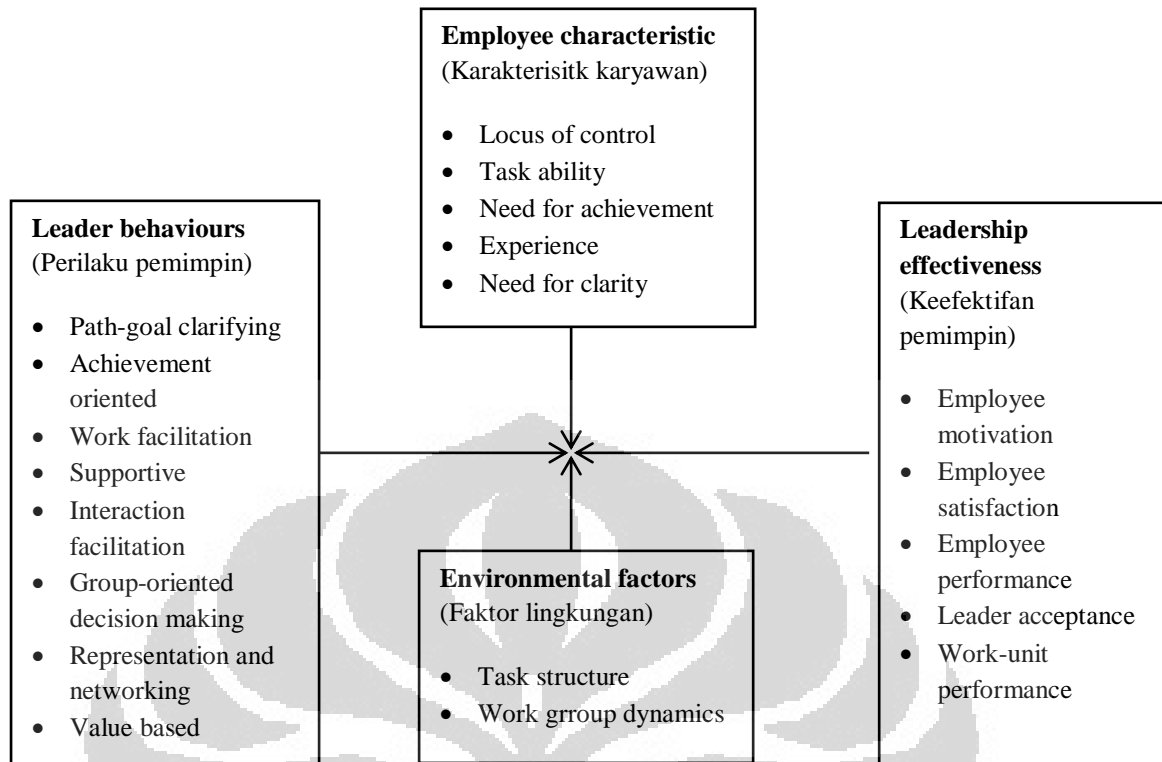
- b. Penelitian University of Michigan menghasilkan dua gaya kepemimpinan yaitu pemimpin yang efektif; cenderung memiliki sifat mendukung atau *employee-centered relationships with employee* (pemimpin yang menjadi penengah bagi hubungan karyawannya, menggunakan pengawasan grup dari pada pengawasan individu, menyusun sasaran kinerja yang tinggi).

2.2.3 Teori Situasional

Yukl (2002) menyebutkan teori situasional menekankan pada pentingnya faktor-faktor kontekstual yang mempengaruhi proses kepemimpinan. Variabel situasional yang utama meliputi karakteristik dari pengikut, pekerjaan yang dilakukan oleh unit-unit, tipe organisasi dan lingkungan eksternal.

Kreitner dan Kinicki (2010) menjelaskan teori situasional ini muncul untuk menjelaskan penemuan dari tidak konsistennya teori sifat dan teori perilaku kepemimpinan. Teori situasional mengusulkan keefektifan dari gaya khusus perilaku pemimpin bergantung pada situasi. Misalnya pada perubahan situasi, perbedaan gaya kepemimpinan pun muncul. Mereka berdua menyimpulkan ada 2 model yang bisa diimplementasikan dari teori situasi ini.

- a. Model Situasi yang diteliti oleh Fiedler pada tahun 1978 yang dinamai dengan *contingency model*. Model tersebut meliputi gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*task-oriented*) dan yang berorientasi pada hubungan (*relationship-oriented*), lalu ada tiga dimensi dari pengendalian situasi; hubungan pemimpin dan pengikutnya, struktur pekerjaan, kekuatan posisi.
- b. Teori *Path-Goal* yang dikemukakan oleh House pada tahun 1970. Teori ini menghasilkan 8 perilaku pemimpin, karakteristik pegawai, faktor lingkungan yang nantinya akan mempengaruhi keefektifan kepemimpinan. Teori *Path-Goal* bisa dilihat dalam gambar 2.2.



Gambar 2.2 Representasi Teori *Path-Goal*

Sumber: Kreitner dan Kinicki (2010 hal 481)

2.2.4 Teori Transformasional

Bass dalam Kreitner dan Kinicki (2010) sebelumnya sudah memperkenalkan teori kepemimpinan yaitu teori transformasional dan teori transaksional. Dalam Jurnal Moncheno-Smoak (2008) menjelaskan bahwa konsep kepemimpinan transformasional Bass (1985) terinspirasi dari konsep Burn (1978) yaitu konsep yang menghubungkan antara kepemimpinan transformasional dan transaksional serta teori kepemimpinan karismatik dari House (1976).

Kreitner dan Kinicki (2010) kemudian menyebutkan bahwa teori transformasional dan transaksional dikembangkan Bass bersama Avolio menjadi sebuah rangkaian konsep. Rangkaian itu dimulai dari kepemimpinan *laissez-faire*, kepemimpinan transaksional, dan kemudian kepemimpinan transformasional. Rangkaian tersebut yang kemudian dikenal menjadi *the full-range leadership* (Kreitner dan Kinicki, 2010, hal 468).

Antonakis, Avolio dan Sivasubramanian (2003), dalam jurnal mereka yang berjudul *Context and Leadership: An examination of the nine factor full-range leadership theory using the multi leadership questionnaire*, menjabarkan teori *the full-range leadership* (FLRT) yang merupakan hasil penelitian lanjutan yang dilakukan Bass dan Avolio (1991). FLRT merepresentasikan sembilan dimensi yang telah diuji dengan menggunakan *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) yang kemudian dikelompokkan menjadi tiga bagian; lima dimensi untuk kepemimpinan transformasional, tiga dimensi untuk kepemimpinan transaksional, dan satu dimensi untuk kepemimpinan *laissez-faire*.

Sembilan dimensi tersebut akan dijelaskan di bawah ini.

a. Kepemimpinan Transformasional

Bass dan Avolio dalam jurnal Antonakis, Avolio dan Sivasubramanian (2003) menyatakan, kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang membangun kepercayaan. Pemimpin yang membangun motivasi, kepercayaan, komitmen dan kesetiaan karyawan supaya menyadari arti penting dari hasil usaha, mendahulukan kepentingan kelompok. Pemimpin model ini juga meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.

Ada lima dimensi dalam kepemimpinan transformasional yang dijelaskan oleh Bass dan Avolio berdasarkan jurnal Antonakis, Avolio dan Sivasubramanian (2003), yaitu:

a) *Idealized influence (attributed)*

Idealized influence (attributed) adalah faktor yang melihat karisma dari seorang pemimpin, apakah pemimpin mempunyai rasa percaya diri dan pengaruh yang kuat dan juga fokus pada etika.

Bass (1985), Bass & Avolio (1993) dalam tulisan Bass (1997) "*Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend*

organizational and national boundaries?” menjelaskan bahwa pemimpin *idealized influence (attributed)* menggambarkan keyakinan, kepercayaan,

b) *Idealized influence (behavior)*

Idealized influence (behavior) merupakan faktor yang melihat pada tindakan-tindakan dari seorang pemimpin yang berkarisma seperti nilai-nilai yang dibawanya, keyakinan, dan misi.

Bass (1985), Bass & Avolio (1993) dalam tulisan Bass (1997) “Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?” menjelaskan bahwa pemimpin *idealized influence (attributed)* nilai-nilai penting, menekankan pentingnya sebuah tujuan yang akan dicapai, dan mempunyai komitmen.

c) *Inspirational motivation*

Inspirational motivation adalah bagaimana cara seorang pemimpin menyemangati bawahannya untuk selalu optimis memandang masa depan, menekankan pada tujuan-tujuan yang akan dicapai, membuat visi lalu mengkomunikasikan pada bawahannya bahwa visi itu bisa dicapai.

Bass (1985), Bass & Avolio (1993) dalam tulisan Bass (1997) “Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?” menjelaskan pemimpin *inspirational motivation* memberikan tantangan-tantangan kepada bawahannya dengan menetapkan standar yang tinggi. Ketika berbicara, pemimpin ini selalu optimis dan semangat serta pemimpin yang memberikan dorongan positif pada bawahannya untuk mencapai apa yang diinginkan.

d) *Intellectual stimulation*

Intellectual stimulation adalah tindakan-tindakan pemimpin yang menyerukan kepada karyawannya untuk menggunakan logika dan analisis mereka dengan memberi tantangan untuk berpikir kreatif dan dapat menemukan solusi ketika menghadapi masalah yang sulit.

Bass (1985), Bass & Avolio (1993b) dalam tulisan Bass “*Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?*” (1997) menjelaskan pemimpin *intellectual stimulation* menstimulasi bawahannya untuk mengerjakan sesuatu dengan cara-cara yang baru. Pemimpin ini juga mendorong bawahannya untuk mengeskpresikan ide-ide kreatif yang dimiliki bawahannya.

e) *Individualized consideration*

Individualized consideration adalah pemimpin fokus pada pengembangan karyawannya. Pemimpin ini memberi nasehat, dukungan, perhatian kepada kebutuhan individu karyawan, serta memberikan kesempatan kepada mereka untuk berkembang dan mengaktualisasikan diri.

Bass (1985), Bass & Avolio (1993) dalam tulisan Bass (1997) “*Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?*” menjelaskan *individualized consideration* adalah pemimpin yang mau mempertimbangkan kebutuhan, kemampuan dan aspirasi dari bawahannya. Pemimpin dalam dimensi ini adalah pemimpin yang juga mau mendengarkan bawahannya dengan penuh perhatian, mau mengajari, serta membimbing bawahannya.

b. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional menurut Bass dan Avolio dalam dalam jurnal Antonakis, Avolio dan Sivasubramanian (2003) fokus kepada kerjasama antara pimpinan dan bawahan dalam pencapaian tujuan organisasi yang dihubungkan dengan memberikan penghargaan atau hukuman (*reward and punishment*). Dalam setiap menjalankan tugas yang diberikan, karyawan akan diberikan penilaian. Jika kinerjanya baik dan sesuai harapan maka akan diberikan penghargaan (*reward*). Sebaliknya jika kinerjanya tidak sesuai harapan maka akan diberikan hukuman (*punishment*). Menurut mereka ada tiga faktor didalam kepemimpinan transaksional ini yaitu:

a) *Contingent reward*

Contingent reward adalah pemimpin yang fokus pada mengklarifikasi peran dan tugas yang akan dilaksanakan karyawannya serta memberikan penghargaan ketika mereka bisa menyelesaikan tugas dengan baik.

Bass (1985), Bass & Avolio (1993) dalam tulisan Bass (1997) “*Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?*” menjelaskan pemimpin dalam dimensi *contingent reward* pemimpin juga memberikan pujian kepada karyawan yang memberikan hasil kinerja yang baik.

b) *Management by exception (active)*

Management by exception (active) adalah pemimpin yang hati-hati dalam setiap pekerjaan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Dalam hal ini, pemimpin akan memastikan apakah standar kinerja sudah terpenuhi.

Bass (1985), Bass & Avolio (1993b) dalam tulisan Bass (1997) “*Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?*” menjelaskan *management by exception (active)* merupakan pemimpin yang memonitor kinerja bawahannya dan menegakkan peraturan untuk menghindari terjadinya kesalahan-kesalahan dalam kinerja.

c) *Management by exception (passive)*

Pemimpin dalam dimensi ini hanya akan ikut campur ketika ada permasalahan.

Bass (1985), Bass & Avolio (1993) dalam tulisan Bass (1997) “*Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?*” menjelaskan *management by exception (passive)* adalah pemimpin menunggu dalam penyelesaian masalah. Masalah dibiarkan sampai menjadi hal yang serius.

c. Kepemimpinan *laissez-faire*

Bass dan Avolio dalam jurnal Antonakis, Avolio dan Sivasubramanian (2003) menyatakan kepemimpinan *laissez-faire* adalah kepemimpinan kendali bebas yaitu kepemimpinan yang memberikan kebebasan kepada karyawannya untuk mengambil keputusan.

Bass (1985), Bass & Avolio (1993) dalam tulisan Bass (1997) “*Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?*” menjelaskan kepemimpinan *laissez-faire* sebagai a *nonleadership component*. Pemimpin tipe ini menghindari tanggung jawab, tidak ada jika dibutuhkan, gagal dalam menindak lanjuti jika diminta bantuan serta menolak memberi pandangan atau pendapat dalam isu-isu penting.

2.3 Teori Hofstede dan Teori GLOBE

Pada penelitian ini, teori Hofstede dan teori GLOBE (Global Leadership and Organization Behaviour Effectiveness) juga digunakan dalam menganalisis perbedaan gaya kepemimpinan manajer Jepang dan manajer Indonesia. Jepang dan Indonesia tentunya mempunyai latar belakang budaya yang berbeda walaupun negara dari satu kawasan yang sama yaitu Asia. Kedua teori ini membahas tentang dimensi budaya nasional dan organisasi dan nantinya dalam analisis akan digunakan untuk menganalisis perbedaan gaya kepemimpinan manajer Jepang dan manajer Indonesia dari segi dimensi budaya.

Kreitner dan Kinicki (2010) mendefinisikan budaya sebagai keyakinan dan nilai-nilai tentang bagaimana suatu komunitas dalam masyarakat bertindak. Selanjutnya menurut mereka berdua, budaya itu sulit untuk dipahami karena budaya memiliki tingkatan yang berlapis-lapis.

Menurut Suutari, Raharjo dan Riikki (2002) untuk menjadi global manajer yang sukses dibutuhkan pemimpin yang bisa memahami budaya. Brake et al. (1995) dalam Suutari, Raharjo dan Riikki (2002) kompetensi budaya yang dibutuhkan oleh manajer adalah pengetahuan tentang budaya itu sendiri.

Selanjutnya Brake et al. (1995) dalam Suutari, Raharjo dan Riikki (2002) mengatakan pengetahuan tersebut berguna agar manajer menjadi terbuka pikirannya dan tidak menganggap semua orang memiliki budaya yang sama dengan dirinya dan untuk seorang pemimpin pengetahuan tersebut berguna untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang dibutuhkan atau disesuaikan dengan kondisinya.

Menurut Drucker (1985), kepemimpinan tak terlepas dari kaitan budaya/kultur yang disandang oleh masyarakat yang dilayaninya. Drucker (1986) lebih lanjut juga mengatakan bahwa kultur itu bahkan tampil sebagai bagian terpadu dalam keseluruhan kepemimpinan itu, dan budaya tersebut diartikan sebagai sebuah gaya, sehingga terdapat terminologi kepemimpinan seperti Gaya Jepang atau kepemimpinan Gaya Barat.

2.3.1 Teori Hofstede

Hofstede (1980;1991) dalam Kreitner dan Kinicki (2005) melalui penelitiannya berhasil mengidentifikasi 5 model karakteristik untuk menilai sebuah kultur di masyarakat lintas negara. Dengan mengambil sampel di 40 negara, Hofstede menemukan bahwa manajer dan karyawan memiliki lima dimensi nilai kultur nasional yang berbeda-beda. Kelima kultur dari hasil penelitian Hofstede (1980; 1991) dalam Kreitner dan Kinicki (2005) tersebut adalah :

a. Jarak Kekuasaan

Merupakan sifat kultur nasional yang mendeskripsikan adanya tingkatan kekuasaan yang tidak sama dalam sebuah negara. Didalam sebuah organisasi jarak kekuasaan diartikan sebagai adanya tingkat sentralisasi kekuasaan. Misalnya pada tingkat jarak kekuasaan yang tinggi terdapat pada perusahaan yang memiliki kekuasaannya terpusat sehingga memiliki struktur hirarki yang kuat dan tentunya memiliki kesenjangan yang besar seperti kompensasi yang didapat, wewenang, dan rasa hormat yang didapatkan. Sebaliknya pada tingkat jarak kekuasaan yang rendah terdapat

pada perusahaan yang memandang antara atasan dan bawahan sama. Biasanya perusahaan ini cenderung pada kerja tim.

b. Individualisme – kolektivisme

Individu : merupakan sifat kultur nasional yang mendeskripsikan adanya tingkatan pada individu sehingga ada orang yang lebih suka bertindak sebagai individu daripada sebagai kelompok.

Kolektivisme : menunjukkan sifat kultur nasional yang mendeskripsikan kerangka sosial yang kuat. Dalam hal ini, individu mengharap orang lain dalam kelompok mereka untuk menjaga dan melindungi mereka.

c. Maskulinitas – feminitas

Ada budaya yang melihat peran laki-laki dan perempuan dari sudut pandang tradisional. Pada sudut pandang tradisional, laki-laki diharapkan untuk menjadi tangguh, pemberi nafkah, untuk bersikap tegas dan menjadi kuat, sedangkan perempuan diharapkan untuk memberikan perhatian pada sesama dan kualitas hidup. Jika perempuan bekerja di luar rumah, mereka memiliki profesi yang terpisah dari pria. Sebaliknya, ada budaya yang memandang posisi laki-laki dan perempuan adalah sama. Perempuan diperbolehkan mempunyai profesi kerja yang sama dengan laki-laki.

d. Penghindaran ketidakpastian

Dimensi ini mendeskripsikan tingkat ketidakpastian dan kekhawatiran diantara sekumpulan orang dalam masyarakat pada masa depan mereka. Pada masyarakat yang memiliki penghindaran ketidakpastian yang tinggi, masyarakatnya cenderung merasa merasa aman, sebaliknya pada masyarakat yang memiliki penghindaran ketidakpastian yang rendah masyarakatnya cenderung untuk menghindari resiko dan menciptakan keamanan itu sendiri.

e. Orientasi jangka panjang – orientasi jangka pendek

Dimensi ini adalah dimensi kelima yang ditambahkan Hofstede pada 1990-an setelah menemukan bahwa negara-negara Asia mempunyai hubungan yang kuat pada filsafat Konfusianisme bertindak berbeda dari budaya barat. Dimensi ini berfokus pada tingkatan ketaatan jangka panjang masyarakat terhadap nilai-nilai tradisional. Individu dalam kultur orientasi jangka panjang melihat ke masa depan dan menghargai penghematan, ketekunan dan tradisi.

2.3.2 Teori GLOBE (Global Leadership and Organization Behaviour Effectiveness)

Kreitner dan Kinicki (2010) mengatakan program penelitian GLOBE adalah sebuah gagasan dari profesor Robert J. House dari Universitas Pennsylvania pada tahun 1991. Penelitian ini dilakukan untuk melengkapi teori Hofstede. Penemuan pada penelitian GLOBE menjelaskan bahwa keefektifan pemimpin itu bergantung pada situasi. Keefektifan seorang pemimpin dikaitkan dengan norma-norma, nilai-nilai dan keyakinan yang ada dalam masyarakat dan organisasi. Penelitian dari proyek GLOBE menghasilkan 9 dimensi, yaitu;

a. Jarak Kekuasaan

Adalah adanya anggota dari sebuah kelompok yang mengharapkan adanya pembagian kekuasaan secara seimbang.

b. Penghindaran ketidakpastian

Adalah sebuah masyarakat, organisasi atau kelompok mengandalkan norma-norma sosial, peraturan dan prosedur untuk mengantisipasi ketidakpastian di masa yang akan datang.

c. Kolektivisme institusi

Adalah praktik organisasi, sosial dan institusi mendorong dan memberi penghargaan pada individu yang bergabung dalam kelompok-kelompok suatu organisasi dan masyarakat.

d. Kolektivisme dalam kelompok

Adalah individu menunjukkan kebanggaan, kesetiaan dan kekompaknya terhadap kelompoknya seperti organisasi atau keluarga.

e. Ketegasan

Adalah sejauh mana individu bisa tegas, konfrontatif, agresif terhadap hubungannya dengan individu lain.

f. Egaliterisme jender

Adalah suatu masyarakat yang memperkecil perbedaan peran gender.

g. Orientasi masa depan

Adalah suatu masyarakat yang mendorong dan menghargai perilaku individu yang berorientasi pada masa depan, seperti perencanaan, investasi masa depan, dan penundaan pada pemuasaan diri.

h. Orientasi kinerja

Adalah suatu kelompok masyarakat yang mendorong dan memberi penghargaan terhadap anggota kelompoknya yang menunjukkan kemajuan dan keunggulan kinerja yang dicapainya.

i. Orientasi pada kemanusiaan

Adalah adanya sekelompok orang mendorong dan memberi penghargaan pada individu-individu yang bersikap adil, ikhlas, murah hati, peduli/perhatian, dan baik hati kepada individu lain.

2.4 Gaya Kepemimpinan Manajer Jepang dan Manajer Indonesia

2.4.1 Gaya Kepemimpinan Manajer Jepang

Di Jepang, satu faktor kunci yang mempengaruhi kepemimpinan menurut Thomas dan Inkson (2004) adalah nilai budaya *amae*. *Amae* diartikan sebagai kasih sayang berlebihan, misalnya kebaikan yang diberikan orangtua terhadap anak-anaknya. Pada beberapa masyarakat contoh di Amerika, semenjak anak masih kecil diajarkan untuk berdikari, tidak tergantung pada orang lain. Di

Universitas Indonesia

Jepang, *amae* justru diperkuat. Semua hubungan di Jepang termasuk hubungan manajer dan bawahan dipengaruhi oleh *amae*.

Thomas dan Inkson (2004) lebih jauh menyatakan bahwa tidak mengherankan kalau manajer Jepang menaruh perhatian lebih dalam kepada kehidupan pribadi bawahannya. Seorang bawahan sering meminta nasehat apa saja pada atasannya termasuk masalah pribadi misalnya masalah suami istri.

Eksistensi *amae* pada hubungan orang-orang Jepang menurut Thomas dan Inkson (2004) juga mempengaruhi perilaku pemimpin. Kata *on* dan *giri*, menurut Thomas dan Inkson (2004) adalah contoh perilaku pemimpin.

Thomas dan Inkson (2004) menjelaskan *on* berarti hutang atau kewajiban, sedangkan *giri* adalah kewajiban moral untuk membayar hutang. Prilaku pemimpin di Jepang dikaitkan dalam sebuah hubungan kewajiban yang timbal balik (*on* dan *giri*). Seorang pemimpin yang mengabaikan kewajiban saling memberi akan kehilangan kepercayaan dan dukungan dari bawahannya.

Fukushige dan Spicer meneliti tentang *Leadership preferences in Japan: An exploratory study* pada Agustus 2006. Metodologi penelitian mereka menggunakan wawancara dan kuesioner dengan menggunakan teori *the full-range model of leadership*, *House's path-goal theory* (teori yang mengemukakan tentang perilaku pemimpin, karakteristik pegawai, faktor lingkungan) dan tradisional gaya kepemimpinan Jepang.

Penelitian Fukushige dan Spicer (2006) tersebut bertujuan untuk mengetahui apakah ada kecocokan gaya kepemimpinan yang disukai oleh pengikutnya dengan teori *the full-range model of leadership*. Penelitian tersebut menggunakan 59 responden. Hasil dari penelitian tersebut menemukan bahwa teori dari Bass dan Avolio ini tidak cocok dengan apa yang diinginkan oleh bawahannya. Sebelumnya Bass dan Avolio (1997) dalam Fukushige dan Spicer (2006) menegaskan, dari budaya apapun, kepemimpinan transformasional lebih disukai dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional.

Selanjutnya hasil penelitian Fukushige dan Spicer (2006) tersebut mengidentifikasi 2 dimensi dari *the full-range model of leadership* yaitu *idealized influence* (kharisma pemimpin) dan *inspirational motivation* (pemimpin yang optimis) tidak disukai oleh *Japanese followers*. *Idealized influence* tidak didukung karena pemimpin dipandang sebagai seorang yang mengutamakan kekuasaan dan harga diri. Selanjutnya *inspirational motivation* tidak disukai karena *Japanese followers* ragu akan pemimpin yang optimis.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Fukushige dan Spicer (2006) , gaya kepemimpinan manajer Jepang yang disukai adalah memberikan kebebasan yang sama, percaya, tepat waktu, mempunyai *network*, melindungi. Dari teori *path-goal*, gaya kepemimpinan Jepang yang disukai adalah pemimpin yang mampu mengarahkan, mendukung, mau berpartisipasi, dan berorientasi pada pencapaian.

Yooyanyong dan Muenjohn (2010) meneliti tentang *Leadership Styles of Expatriat Managers: A comparison between American dan Japanese Expatriat*. Penelitian tersebut membandingkan 23 manajer Amerika dan 25 manajer Jepang yang tinggal di Thailand. Komponen yang diuji dalam penelitian tersebut adalah pengambilan keputusan, kemampuan berimajinasi, pelatihan suksesi, pengawasan, kemampuan berkomunikasi, orientasi pencapaian, *performance feedback*, motivasi, perilaku pemimpin, dan kinerja bawahan.

Hasil dari penelitian yang dilakukan Yooyanyong dan Muenjohn (2010) menunjukkan manajer Jepang secara keseluruhan mempunyai kemampuan berkomunikasi yang baik, mempunyai orientasi pencapaian hasil yang tinggi, perhatian pada sasaran pekerjaan, merancang tujuan yang menantang, dan bertanggung jawab pada penyelesaian masalah yang berhubungan dengan pekerjaan. Selain itu manajer Jepang mengambil keputusan secara bersama-sama, biasanya mereka mengklarifikasi lagi alasan-alasannya dan memberikan pelatihan kepada bawahannya untuk pemberdayaan dan supaya ikut terlibat.

Selanjutnya Yooyanyong dan Muenjohn (2010) menunjukkan bahwa manajer Jepang juga jelas dalam menyampaikan visi dan misinya. Mereka juga perhatian pada bawahannya. Terlihat mereka memberi pelatihan pada pekerjaan

Universitas Indonesia

bawahan mereka setiap hari dan mempersiapkan bawahannya untuk pekerjaan selanjutnya. Manajer Jepang memberikan umpan balik kepada bawahannya untuk memperbaiki kinerja bawahannya. Kemudian, manajer Jepang sering memberi motivasi pada bawahannya untuk bekerja lebih keras lagi dan dengan menjelaskan kinerja seperti apa yang diharapkan dan apa yang tidak.

Perilaku kepemimpinan manajer Jepang menurut Yooyanyong dan Muenjohn (2010) dipandang efektif dan cocok oleh bawahan mereka yang orang Thailand dan juga cocok dengan keadaan Thailand.

2.4.2 Gaya Kepemimpinan Manajer Indonesia

Blair (1988) dalam disertasinya yang berjudul *Managing work group culture: A study of Indonesian managers* menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan Indonesia adalah sebagai figur yang merepresentasikan anggapan dan harapan budaya pada kekuasaan. Selain itu, pemimpin adalah sebagai sosok penting dalam masyarakat.

Blair (1988) menjelaskan peran pemimpin di Indonesia ini adalah sebagai 'bapak'. Sebagai bapak diharapkan bisa memberi dukungan dan struktur, memberi informasi dan nasehat, sebagai mediasi ketika ada konflik, mengurus anggota kelompoknya ketika dibutuhkan. Pemimpin dipandang sebagai figur kepercayaan bagi anggotanya apalagi ketika ada permasalahan pribadi atau permasalahan keuangan.

Selanjutnya Blair (1988) juga mengungkapkan bahwa pemimpin di Indonesia juga diharapkan memberikan contoh perilaku yang baik kepada anggotanya. Karakteristik pemimpin Indonesia dalam penelitian ini yang menonjol adalah sebagai pengontrol dan pendukung.

Setiadi (2007) dalam penelitiannya yang berjudul "Identifikasi dan Karakteristik Kepemimpinan yang sering ditampilkan oleh Manajer Indonesia dan yang penting untuk Masa Depan Indonesia" menyimpulkan bahwa secara umum struktur gaya kepemimpinan manajer Indonesia menunjukkan orientasi pada

manusia. Orientasi pada manusia ini menekankan pada pentingnya relasi dan konteks kolektif dan komunal.

Setiadi (2007) juga menyimpulkan bahwa kepemimpinan manajer Indonesia juga bersifat bapak-isme dan transformasional. Bapak-isme dalam penelitian ini lebih dekat pada tokoh bapak dalam budaya Jawa. Tokoh bapak adalah seorang yang merupakan teladan bagi bawahannya, memberi inspirasi, motivasi dan bimbingan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Redding dan Casey (1975) dalam Bass (1990) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan manajer Indonesia yang disukai adalah gaya autokrasi (kekuasaan mutlak pada diri seseorang). Penelitian ini dilakukan dengan membandingkan enam negara di Asia yaitu Malaysia, Indonesia, Thailand, Philippines, Singapore dan Hongkong.

Butarbutar dan Sen Sendjaya (n.d) dalam penelitiannya yang berjudul “*The influence of national culture on corporate leadership in high performing firms: A case of Indonesia*” melakukan penelitian pada 450 karyawan pada perusahaan top nasional. Penelitian ini membandingkan 3 model yaitu transformasional, *servant* dan *paternalistic leadership style*. Penemuan pada penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan Indonesia adalah *servant dan transformational leadership style*. Jika melihat dari orientasi budaya masyarakat Indonesia yang masih kental dengan adat istiadat dan kekuasaan yang moderat dalam perusahaan Indonesia, *servant leadership style* banyak digunakan. *Servant leadership style* adalah pemimpin yang memberikan pelayanan yang lebih pada orang lain dibandingkan kepada dirinya sendiri. Dalam hal ini, karyawan dalam perusahaan ingin mendapatkan dukungan lebih dari pimpinannya untuk bisa berkembang.

Transformational leadership style (gaya kepemimpinan yang membawa perubahan) menurut hasil penelitian Butarbutar dan Sendjaya (n.d) digunakan pada perusahaan yang berorientasi pada profit. Dalam hal ini, pemimpin dievaluasi berdasarkan kinerja mereka, seberapa besar pemimpin itu bisa menghasilkan profit untuk perusahaan. Selain kinerja juga tekanan dari kompetisi pasar menjadi tekanan bagi pemimpin ketika berhadapan dengan *corporate*

Universitas Indonesia

leadership. Gaya kepemimpinan transformasional dalam perusahaan Indonesia teridentifikasi dari budaya kinerja yang tinggi dan orientasi pada masa depan.

Penelitian dari Wirawan dan Irawanto (2007) yang berjudul “*National Culture and Leadership: Lesson from Indonesia*” menggunakan hasil penemuan dari Hofstede’s (2006) dan GLOBE (2004) untuk meneliti tentang kepemimpinan yang disukai oleh manajer Indonesia. Dimensi kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pemimpin yang kharismatik, orientasi pada kelompok, orientasi pada kemanusiaan, partisipatif, mandiri, dan bersifat melindungi. Ada tiga dimensi penting dari hasil penelitian ini yang dianggap penting oleh manajer Indonesia dalam kepemimpinan yaitu: kharismatik, orientasi pada kelompok, dan orientasi pada kemanusiaan.

Manajer Indonesia dalam penelitian Wirawan dan Irawanto (2007) menganggap kharismatik adalah dimensi yang paling penting karena pemimpin harus mempunyai semangat pendorong, pengorbanan diri, dan bisa meyakinkan bawahannya. Setelah kharismatik, orientasi pada kelompok menduduki peringkat kedua yang dianggap penting untuk manajer Indonesia karena pemimpin harus bisa mengkoordinasikan tugas-tugas kerja dalam gaya diplomatik (pemimpin yang bisa mengambil keputusan dengan baik). Dimensi peringkat ketiga yang dianggap penting untuk manajer Indonesia adalah orientasi pada kemanusiaan karena pentingnya pemimpin memberi perhatian, bersahabat, toleransi pada sesama yang bisa diwujudkan dengan konteks yang lebih luas lagi yaitu baik dalam masyarakat maupun dalam lingkungan perusahaan.

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Tipe, Jenis dan Tujuan Penelitian

Tipe penelitian dalam tesis ini adalah studi kasus dan jenis penelitian dalam tesis ini adalah penelitian deskriptif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjawab pertanyaan dari identifikasi masalah yang disebutkan pada Bab 1 subbab 1.3 yaitu (a) bagaimanakah gaya kepemimpinan manajer Jepang menurut persepsi karyawan di PT. A dan PT. B. (b) bagaimanakah gaya kepemimpinan manajer Indonesia menurut persepsi karyawan di PT. A dan PT. B (c) perbedaan gaya kepemimpinan manajer Jepang dan manajer Indonesia.

3.2 Jenis Data

Sekaran dan Bougie (2010) menjelaskan jenis data ada dua macam yaitu data primer dan data sekunder. Sekaran dan Bougie (2010) mendefinisikan data primer sebagai data yang diperoleh langsung dari tempat penelitian. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh dari data-data yang sudah ada misalnya dari tesis, jurnal, buku, laporan perusahaan, internet, koran.

Penelitian dalam tesis ini menggunakan primer dan data sekunder.

a. Data Primer

Data primer pada penelitian ini menggunakan data dari daftar pertanyaan dari kuesioner yang diberikan kepada responden pada PT. A dan PT. B.

b. Data Sekunder

Data sekunder dalam penelitian ini selain menggunakan dari buku dan jurnal juga menggunakan data dari profil responden di PT. A dan PT. B.

3.3 Unit Analisis

Unit analisis menurut Umaran dan Sekaran (2010) merujuk pada objek penelitian untuk analisis, seperti individu, organisasi, tempat. Umaran dan Sekaran (2010) juga mengatakan bahwa unit analisis ini penting karena berhubungan dengan identifikasi masalah dalam penelitian. Selanjutnya mereka berdua juga mengatakan unit analisis diperlukan dalam penentuan metode pengumpulan data, ukuran sampel, variabel yang berhubungan dengan landasan teori. Semua itu akan diperlukan untuk analisis data.

Unit analisis dalam penelitian ini meliputi individu, organisasi dan tempat karena tujuan dalam penelitian tesis ini adalah untuk menganalisis perbedaan gaya kepemimpinan antara manajer Jepang dan manajer Indonesia di PT. A dan PT. B. menurut persepsi karyawan. PT. A dan PT. B adalah manufaktur suku cadang kendaraan. Menurut Gaikindo (2009), di Indonesia ada 270 perusahaan yang bergerak di industri otomotif. Dari 270 perusahaan tersebut ada 9 perusahaan yang memiliki perusahaan suku cadang. 85 % perusahaan-perusahaan otomotif tersebut berada di wilayah Bogor, Tangerang, Bekasi, Karawang, Cikampek dan Purwakarta. Perusahaan manufaktur seperti suku cadang kendaraan memang banyak terletak di wilayah luar Jakarta karena memang pabrik membutuhkan area yang luas. Banyaknya perusahaan manufaktur suku cadang yang ada di Indonesia tentunya membuat persaingan semakin ketat dan tentunya membutuhkan gaya kepemimpinan yang tepat untuk mengelola perusahaan.

Pada penelitian dalam tesis ini, pengambilan data langsung dilakukan langsung di PT. A dan PT. B yang terletak di wilayah Bekasi. Di bawah ini dijelaskan unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini.

a. Individu

Individu dalam unit analisis penelitian ini adalah manajer Jepang dan manajer Indonesia. Manajer dalam penelitian ini diartikan sebagai pemimpin pada setiap tingkat level divisi yaitu *Supervisor*, *Manager*, *General Manager*, dan *Board of Director*.

Universitas Indonesia

b. Organisasi

Organisasi dalam penelitian ini adalah PT. A dan PT. B. PT. A dan PT. B ini adalah perusahaan manufaktur yang memproduksi suku cadang kendaraan roda dua dan roda empat.

c. Tempat

PT. A dan PT. B ini berada di wilayah Cikarang, Bekasi-Jawa Barat.

3.4 Populasi dan Sampel

Populasi menurut Sekaran dan Bougie (2010) sekumpulan orang yang akan diteliti. Sedangkan sampel menurut mereka berdua adalah bagian dari populasi tadi yang akan dijadikan objek penelitian. Objeknya dipilih oleh peneliti yang dijadikan sebagai perwakilan dari populasi.

Populasi dalam tesis ini melibatkan dua perusahaan yang berbeda, yaitu perusahaan A dan B. Sampel dari dua perusahaan ini akan melibatkan manajer dan bawahannya.

Teknik pengambilan sampel diambil secara tidak acak (*non probability sampling*) dengan jenis *convenience sampling*. *Convenience sampling* menurut Malhotra (2010) adalah teknik yang memilih sampel dari elemen populasi (orang atau kejadian) secara sengaja yang datanya mudah diperoleh peneliti. Elemen populasi tidak terbatas atau tidak mungkin diketahui jumlahnya. Responden biasanya dipilih pada saat yang tepat dan waktu yang tepat.

Krejcie dan Morgan (1970) dalam Umaran dan Sekaran (2010) memberikan tabel untuk ukuran sampel. Dalam tabel tersebut termuat ukuran sampel yang bisa digunakan berdasarkan jumlah populasi. Dalam penelitian pada PT. A dan PT. B, jumlah populasi dari PT. A dan PT. B 200 orang maka ukuran sampel yang harus ada menurut tabel Krejcie dan Morgan (1970) dalam Umaran dan Sekaran (2010) adalah 132. Dari kuesioner yang disebarikan pada 200 orang, kuesioner yang kembali berjumlah 188 kuesioner. Jadi jumlah sampel pada penelitian ini bisa dikatakan memenuhi persyaratan yang ditentukan.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Sumarsono mendefinisikan metode pengumpulan data sebagai suatu cara atau proses yang sistematis dalam pengumpulan, pencatatan, dan penyajian fakta untuk tujuan tertentu (Sumarsono, 2004, hal.66).

Pengumpulan data untuk penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan daftar pertanyaan yang sudah disiapkan kepada responden yang sudah dipilih di PT. A dan PT. B. Hasil dari pengisian daftar pertanyaan oleh responden tersebut sebagian didapatkan secara langsung. Responden yang telah mengisi daftar pertanyaan langsung menyerahkannya kepada peneliti. Sebagian lainnya menyusul pada hari lain karena pada saat itu responden belum mempunyai waktu untuk mengisi daftar pertanyaan yang sudah diberikan.

Data yang dikumpulkan mengenai persepsi karyawan dari perusahaan A dan B terhadap gaya kepemimpinan atasan langsungnya yaitu manajer Jepang dan manajer Indonesia. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah replikasi dari kuesioner kepemimpinan dari Bass dan Avolio (1997) *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) Form 5X dengan 36 pertanyaan. Kuesioner tersebut sudah mendapat lisensi dari *Mind Garden Inc.* Dibawah ini diberikan contoh kuesioner yang disebar dan yang mencakup dari 9 dimensi teori *the full range leadership*.

Tabel 3.1 Contoh Pertanyaan Kuesioner MLQ Form 5X pada masing-masing Dimensi Gaya Kepemimpinan

Variabel	Dimensi	Contoh pertanyaan	Jumlah pertanyaan
Transformasional	<i>Idealized Influence (attributed)</i>	Bertindak dengan cara membangkitkan rasa hormat saya	4
Transformasional	<i>Idealized Influence (behaviour)</i>	Menjelaskan pentingnya memiliki kesadaran yang kuat terhadap suatu tujuan	4
	<i>Inspirational motivation</i>	Berbicara dengan penuh semangat mengenai apa yang harus diselesaikan	4

Tabel 3.1 Contoh Pertanyaan Kuesioner MLQ Form 5X pada masing-masing Dimensi Gaya Kepemimpinan (Lanjutan)

Variabel	Dimensi	Kuesioner	Jumlah pertanyaan
Transaksional	<i>Intellectual stimulation</i>	Menyarankan cara pandang baru dalam hal menyelesaikan berbagai tugas	4
	<i>Individualized consideration</i>	Memperlakukan saya sebagai individual bukan hanya sekedar anggota dari sebuah kelompok	4
	<i>Contingent Reward</i>	Menyatakan secara jelas apa yang dapat diharapkan untuk diterima oleh bawahannya apabila tujuan kinerjanya dapat tercapai	4
	<i>Management by exception (active)</i>	Mencermati semua kesalahan	4
	<i>Management by exception (passive)</i>	Menunggu sampai keadaan menjadi salah sebelum mengambil tindakan	4
<i>Laissez-faire</i>	<i>Laissez-faire</i>	Menghindar untuk terlibat jika suatu persoalan penting muncul	4

Sumber: MLQ Form 5X

3.6 Skala

Pada penelitian di bidang ilmu sosial seperti manajemen, pada umumnya variabel-variabel penelitiannya dirumuskan sebagai sebuah konstruk yaitu variabel yang tidak dapat diukur secara langsung tetapi dibentuk melalui dimensi-dimensi atau indikator-indikator yang diamati (Ghozali 2005, hal 41). Lebih lanjut Ghozali (2005) mengatakan biasanya indikator atau dimensi tersebut diamati melalui kuesioner yang tujuannya untuk mengetahui pendapat responden.

Menurut Ghozali (2005), skala yang biasa digunakan dalam penyusunan kuesioner yang digunakan yaitu skala LIKERT (skala ordinal) yaitu skala yang berisi lima tingkat preferensi jawaban dengan pilihan. Skala yang digunakan dalam kuesioner penelitian ini adalah skala LIKERT dengan jawaban pilihan sebagai berikut:

1 = Tidak sama sekali

2 = Sekali-sekali

3 = Kadang-kadang

4 = Cukup sering

5 = Sering, bahkan selalu

3.7 Definisi Operasional

Daftar pertanyaan pada kuesioner MLQ Form 5X meliputi 9 dimensi dari *the full-range model of leadership*. Definisi operasional ini merujuk pada definisi yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio (1997) dalam jurnal Antonakis, Avolio dan Sivasubramanian (2003) dan Bass (1997) yang dipaparkan di bawah ini.

a. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang membangun motivasi, kepercayaan, komitmen dan kesetiaan karyawan supaya menyadari arti penting dari hasil usaha, mendahulukan kepentingan kelompok, meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.

Ada lima dimensi dalam kepemimpinan transformasional ini yaitu:

a) *Idealized influence (attributed)*

Adalah dimensi yang melihat karisma dari seorang pemimpin, apakah pemimpin mempunyai rasa percaya diri dan pengaruh yang kuat dan juga fokus pada etika, menggambarkan keyakinan, kepercayaan,

b) *Idealized influence (behavior)*

Adalah dimensi yang melihat pada tindakan-tindakan dari seorang pemimpin yang berkarisma seperti nilai-nilai yang dibawanya, keyakinan, dan misi, menjelaskan nilai-nilai penting, menekankan pentingnya sebuah tujuan yang akan dicapai, dan mempunyai komitmen.

c) *Inspirational motivation*

Adalah bagaimana cara seorang pemimpin menyemangati bawahannya untuk selalu optimis memandang masa depan, menekankan pada tujuan-tujuan yang akan dicapai, membuat visi lalu mengkomunikasikan pada

Universitas Indonesia

bawahannya bahwa visi itu bisa dicapai, memberikan tantangan-tantangan kepada bawahannya dengan menetapkan standar yang tinggi dan ketika berbicara, pemimpin ini selalu optimis dan semangat serta pemimpin yang memberikan dorongan positif pada bawahannya untuk mencapai apa yang diinginkan.

d) *Intellectual stimulation*

Adalah tindakan-tindakan pemimpin yang menyerukan kepada bawahannya untuk menggunakan logika dan analisis mereka dengan memberi tantangan untuk berpikir kreatif dan dapat menemukan solusi ketika menghadapi masalah yang sulit, menstimulasi bawahannya untuk mengerjakan sesuatu dengan cara-cara yang baru, mendorong bawahannya untuk mengeskpresikan ide-ide kreatif yang dimiliki bawahannya.

e) *Individualized consideration*

Adalah pemimpin fokus pada pengembangan bawahannya, memberi nasehat, dukungan, perhatian kepada kebutuhan individu karyawan, serta memberikan kesempatan kepada mereka untuk berkembang dan mengaktualisasikan diri, mau mempertimbangkan kebutuhan, kemampuan dan aspirasi dari bawahannya, mau mendengarkan bawahannya dengan penuh perhatian, mau mengajari, serta membimbing bawahannya.

b. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang fokus kepada kerjasama antara pimpinan dan bawahan dalam pencapaian tujuan organisasi yang dihubungkan dengan memberikan penghargaan atau hukuman (*reward and punishment*).

Ada tiga faktor didalam kepemimpinan transaksional ini yaitu:

a) *Contingent reward*

Adalah pemimpin yang fokus pada mengklarifikasi peran dan tugas yang akan dilaksanakan bawahannya serta memberikan penghargaan ketika

mereka bisa menyelesaikan tugas dengan baik, memberikan pujian kepada karyawan yang memberikan hasil kinerja yang baik.

b) *Management by exception (active)*

Adalah pemimpin yang hati-hati dalam setiap pekerjaan agar tujuan organisasi dapat tercapai (memastikan apakah standar kinerja sudah terpenuhi), memonitor kinerja bawahannya dan menegakkan peraturan untuk menghindari terjadinya kesalahan-kesalahan dalam kinerja.

c) *Management by exception (passive)*

Adalah pemimpin dalam dimensi ini hanya akan ikut campur ketika ada permasalahan dan pemimpin yang menunggu dalam penyelesaian masalah (masalah dibiarkan sampai menjadi hal yang serius).

c. Kepemimpinan *laissez-faire*

Kepemimpinan *laissez-faire* adalah kepemimpinan kendali bebas yaitu kepemimpinan yang memberikan kebebasan kepada karyawannya untuk mengambil keputusan, menghindari tanggung jawab, tidak ada jika dibutuhkan, gagal dalam menindak lanjuti jika diminta bantuan serta menolak memberi pandangan atau pendapat dalam isu-isu penting.

3.8 Uji Validitas dan Reliabilitas

Daftar pertanyaan bisa dikatakan valid menurut Aritonang adalah jika dapat mengukur apa yang dituju (Aritonang, 2005, hal. 53). Dalam hal ini, validitas dikaitkan dengan 3 strategi yaitu pertama isi dari daftar pernyataan apakah bisa merepresentasikan keseluruhan atribut maupun dimensi kualitas yang akan diukur. Selanjutnya dikaitkan dengan kriteria apakah kriteria daftar pernyataan sesuai dengan variabel yang akan diukur dan sesuai dengan teori yang digunakan. Ketiga dikaitkan dengan koefisien validitas minimal. Aritonang (2005) mengatakan bahwa tidak ada ukuran mutlak mengenai besaran minimal koefisien mutlak. Semakin penting keputusan yang akan dibuat semakin besar koefisien validitas yang dituntut.

Selanjutnya, daftar pertanyaan bisa dikatakan reliabel adalah jika daftar pertanyaan setelah digunakan beberapa kali dapat memberikan hasil pengukuran yang relatif sama atau homogen (Aritonang, 2005, hal. 51).

Alat ukur yang digunakan pada penelitian ini adalah kuesioner *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) Form 5X yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1997) dalam jurnal Antonakis, Avolio dan Sivasubramanian (2003). Jumlah pernyataan pada kuesioner MLQ Form 5X yang digunakan untuk penelitian ini sebanyak 36 butir pernyataan yang meliputi dari 9 dimensi gaya kepemimpinan. Setiap dimensi pada kuesioner ini masing-masing dimensi ada 4 pernyataan.

MLQ Form 5X MLQ Form 5X sudah ditetapkan sebagai alat ukur yang valid dan reliabel pada penelitian yang dilakukan oleh Antonakis, Avolio dan Sivasubramanian (2003). Menurut Bass dan Avolio (2004) dalam Handsome (2009) nilai Cronbach Alpha untuk 36 butir pertanyaan pada kuesioner MLQ 5X adalah 0.64 sampai 0.92. Semenjak tahun 1984 menurut Bass dan Avolio (2004), Kleinman (2004), Oshagbemi dan Gill (2004) dalam Handsome (2009) kuesioner MLQ telah digunakan dan dinyatakan valid oleh para peneliti dan organisasi.

Untuk kuesioner yang sudah dinyatakan valid dan reliabel menurut Aritonang (2005) tetap memerlukan uji validitas dan uji reliabilitas. Selanjutnya Aritonang (2005) juga mengatakan ada 4 hal yang harus diperhatikan dalam melakukan uji validitas dan uji reliabilitas pada kuesioner yang sudah ada yaitu;

a. Karakteristik responden

Karakteristik responden digunakan pada waktu menguji coba kuesioner untuk mengetahui validitas dan reliabilitasnya.

b. Definisi konseptual

Definisi konseptual diperlukan untuk mengetahui apakah kuesioner sudah sesuai dengan definisi operasional yang digunakan dalam penelitian.

c. Koefisien Validitas

Koefisien validitas sangat penting karena kuesioner yang memiliki tingkat validitas yang tinggi maka akan menghasilkan reliabilitas yang tinggi juga.

d. Koefisien Reliabilitas

Koefisien reliabilitas perlu juga diperhatikan. Kuesioner yang memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi tidak secara otomatis akan menghasilkan tingkat validitas yang tinggi.

Menurut Ghozali (2005) untuk uji validitas dan uji reliabilitas bisa menggunakan program SPSS (*Statistical Program for Social Science*). Oleh karena itu, penelitian ini tetap melakukan uji validitas dan uji reliabilitas kuesioner MLQ Form 5X dengan menggunakan SPSS (*Statistical Program for Social Science*) 15 For Windows.

3.8.1 Uji Validitas

Uji validitas pada penelitian ini menggunakan cara korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Uji validitas menurut Ghozali (2005) dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk *degree of freedom* (df) = $n-2$. Dalam hal ini, n adalah ukuran sampel. Ukuran sampel dalam penelitian ini adalah 188, maka $df = 188-2=186$. Dengan $df=186$ dan tingkat signifikansi 0,05, maka r tabel = 0,143.

Untuk menguji apakah masing-masing indikator dimensi valid atau tidak menurut Ghozali (2005) bisa dilihat pada tampilan hasil uji reliabilitas pada tabel Cronbach Alpha kolom Correlated Item – Total Correlation (r hitung), kemudian hasil masing-masing dimensi dibandingkan dengan r tabel. Jika r hitung lebih besar dari r tabel dan nilai positif maka butir atau pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid. Pada penelitian ini, hasil uji reliabilitas bisa dilihat pada lampiran 2.

Hasil uji validitas kuesioner MLQ Form 5X yang sudah dinyatakan valid ditampilkan pada Tabel 3.2 di bawah ini (untuk perhitungan lengkap lihat lampiran 2).

Tabel 3.2 Hasil Uji Validitas MLQ Form 5X

Dimensi	<i>Correlated Item – Total Correlation</i>
<i>Idealized influence (attributed)</i>	
<i>Idealized influence (attributed)_1</i>	0,426 > 0,143
<i>Idealized influence (attributed)_2</i>	0,193 > 0,143
<i>Idealized influence (attributed)_3</i>	0,452 > 0,143
<i>Idealized influence (attributed)_4</i>	0,189 > 0,143
<i>Idealized influence (behaviour)</i>	
<i>Idealized influence (behaviour)_1</i>	0,435 > 0,143
<i>Idealized influence (behaviour)_2</i>	0,677 > 0,143
<i>Idealized influence (behaviour)_3</i>	0,502 > 0,143
<i>Idealized influence (behaviour)_4</i>	0,584 > 0,143
<i>Inspirational motovation</i>	
<i>Inspirational motovation_1</i>	0,694 > 0,143
<i>Inspirational motovation_2</i>	0,482 > 0,143
<i>Inspirational motovation_3</i>	0,734 > 0,143
<i>Inspirational motovation_4</i>	0,590 > 0,143
<i>Intellectual stimulation</i>	
<i>Intellectual stimualtion_1</i>	0,348 > 0,143
<i>Intellectual stimualtion_2</i>	0,350 > 0,143
<i>Intellectual stimualtion_3</i>	0,527 > 0,143
<i>Intellectual stimualtion_4</i>	0,587 > 0,143
<i>Individualized consideration</i>	
<i>Individualized consideration_1</i>	0,474 > 0,143
<i>Individualized consideration_2</i>	0,353 > 0,143
<i>Individualized consideration_3</i>	0,550 > 0,143
<i>Individualized consideration_4</i>	0,574 > 0,143
<i>Contingent reward</i>	
<i>Contingent reward_1</i>	0,259 > 0,143
<i>Contingent reward_2</i>	0,553 > 0,143
<i>Contingent reward_3</i>	0,492 > 0,143
<i>Contingent reward_4</i>	0,437 > 0,143
<i>Management by exception (active)</i>	
<i>Management by exception (active)_1</i>	0,381 > 0,143
<i>Management by exception (active)_2</i>	0,601 > 0,143
<i>Management by exception (active)_3</i>	0,561 > 0,143
<i>Management by exception (active)_4</i>	0,540 > 0,143
<i>Management by exception (passive)</i>	
<i>Management by exception (passive)_2</i>	0,411 > 0,143
<i>Management by exception (passive)_4</i>	0,411 > 0,143

Tabel 3.2 Hasil Uji Validitas MLQ Form 5X (lanjutan)

Dimensi	Correlated Item – Total Correlation
<i>Laissez-faire</i>	
<i>Laissez-faire_1</i>	0,440 > 0,143
<i>Laissez-faire_2</i>	0,396 > 0,143
<i>Laissez-faire_3</i>	0,553 > 0,143
<i>Laissez-faire_4</i>	0,424 > 0,143

Sumber: Data primer yang sudah diolah

Dari hasil uji validitas pada Tabel 3.2 dari 36 butir pertanyaan yang dinyatakan valid hanya 34 pertanyaan. Ada 2 *item* yang harus dihilangkan pada dimensi *management by exception (passive)* yaitu butir pertanyaan nomor 1 dan 3. Pada Tabel 3.2 semua *r* hitung terlihat lebih besar dari *r* tabel (0,143). Jadi 34 pertanyaan pada MLQ Form 5X dalam penelitian ini bisa dikatakan valid.

3.8.2 Uji Reliabilitas

Ukuran besaran koefisien reliabilitas pada tiap dimensi dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Nunnally (1978) dalam jurnal Ponnu dan Tennakoon (2009), *The association between ethical leadership and employee outcomes – the Malaysian case*. Nunnally (1978) dalam jurnal tersebut menyatakan bahwa jika koefisien Alpha Cronbach ≥ 0.5 maka pertanyaan itu bisa dinyatakan reliabel.

Pada uji reliabilitas yang telah dilakukan pada penelitian ini data yang telah dilakukan dalam penelitian ini koefisien Alpha Cronbach antara 0,519 – 0,805. Hasil tersebut terlihat lebih besar dari 0.5, maka pertanyaan pada kuesioner MLQ Form 5X bisa dikatakan reliabel. Hasil uji reliabilitas tersebut dirangkum pada Tabel 3.3 di bawah ini (hasil perhitungan lengkap bisa dilihat di lampiran 2).

Tabel 3.3 Hasil Uji Reliabilitas MLQ Form 5X

Dimensi	Item sebelum uji validitas	Item setelah uji validitas	α
Kepemimpinan Transformasional			
a. <i>Idealized influence (attributed)</i>	4	4	0,519

Tabel 3.3 Hasil Uji Reliabilitas MLQ Form 5X (lanjutan)

Dimensi	Item sebelum uji validitas	Item setelah uji validitas	α
<i>b. Idealized influence (behaviour)</i>	4	4	0,749
<i>c. Inspirational motivation</i>	4	4	0,805
<i>d. Intellectual simulation</i>	4	4	0,668
<i>e. Individualized consideration</i>	4	4	0,698
Kepemimpinan Transaksional			
<i>a. Contingent reward</i>	4	4	0,644
<i>b. Management by exception (active)</i>	4	4	0,724
<i>c. Management by exception (passive)</i>	4	2	0,570
<i>Laissez-faire</i>	4	4	0,670

Sumber: Data primer yang sudah diolah

3.9 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian yang akan digunakan dalam tesis ini adalah *t test* dengan *two independent samples*. *T test* menurut Malhotra (2010) adalah sebuah tes hipotesis yang mempunyai variasi dan digunakan untuk menarik kesimpulan dari *means* (rata-rata) populasi yang sudah ditentukan. *Two independent sample* menurut Malhotra (2010) adalah hipotesis yang menggunakan dua populasi yang berbeda dan sampelnya diambil secara acak. Hipotesis ini bisa digunakan untuk membandingkan dua populasi.

Hipotesisnya adalah:

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2$$

$$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$$

Maka nilai *t* adalah:

$$t = \frac{(\bar{X}_1 - \bar{X}_2) + (\mu_1 - \mu_2)}{s_{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}} \quad (3.1)$$

Universitas Indonesia

the degree of freedom nya adalah $(n_1 + n_2 - 2)$

Penelitian dalam tesis ini akan membandingkan apakah ada perbedaan gaya kepemimpinan antara manajer Jepang dan manajer Indonesia. Selain itu penelitian ini juga ingin mengetahui gaya kepemimpinan dari masing-masing manajer, baik manajer Jepang maupun manajer Indonesia.

Hipotesisnya akan menjadi:

H_0 = Gaya kepemimpinan manajer Jepang dan manajer Indonesia tidak berbeda

H_1 = Gaya kepemimpinan manajer Jepang dan manajer Indonesia berbeda

3.10 Teknik Analisis Data

Teknik yang akan digunakan dalam menganalisis data dalam tesis ini adalah analisis deskriptif dan analisis statistik dengan menggunakan *T test (Two Independent Sample Test)*.

Analisis deskriptif dalam penelitian tesis ini bertujuan untuk mengetahui gaya kepemimpinan dari masing-masing manajer, manajer Jepang dan manajer Indonesia. Analisis ini berdasarkan *means* (μ) dari data yang diperoleh dari PT. A dan PT. B. Sedangkan analisis dari *T test (Two Independent Sample Test)* digunakan untuk mengetahui perbedaan dari gaya kepemimpinan antara manajer Jepang dan manajer Indonesia.

BAB 4 HASIL PENELITIAN

4.1 Profil Karyawan

Profil karyawan yang digunakan untuk analisis meliputi jenis kelamin, usia, status pernikahan, pendidikan, kewarganegaraan, pengalaman kerja, posisi, level jabatan, divisi kerja, lama bekerja di perusahaan, lama bekerja pada posisi saat ini, jumlah karyawan, kepemilikan asing, sub ordinat. Frekuensi dari masing-masing profil karyawan tersebut akan dijelaskan di bawah ini.

Tabel 4.1 Frekuensi Jenis Kelamin Karyawan

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Perempuan	16	8,5
Lelaki	172	91,5
Total	188	100,0

Sumber: Hasil dari olah data primer

Dari Tabel 4.1 terlihat jumlah responden yang berjenis kelamin lelaki lebih banyak dibanding responden berjenis kelamin perempuan, yaitu berjumlah 172 orang (91,5%). Jumlah responden perempuan berjumlah 16 orang (8,5%).

Tabel 4.2 Frekuensi Usia Karyawan

Usia	Frekuensi	Persentase
<25 tahun	11	5,9
25-34 tahun	110	58,5
35-44 tahun	57	30,3
45-54 tahun	10	5,3
Total	188	100,0

Sumber: Hasil dari olah data primer

Tabel 4.2 menunjukkan usia responden lelaki dan perempuan. Responden yang usianya kurang dari 25 tahun berjumlah 11 orang (5,9 %). Responden yang usianya antara 25 – 34 tahun berjumlah 110 orang (58,5 %). Responden yang usianya antara 35 – 44 tahun berjumlah 57 orang (30,3 %). Responden yang usianya antara 45 – 54 tahun berjumlah 10 orang (5,3 %). Usia responden antara 25 – 34 tahun dalam Tabel 4.2 merupakan responden terbanyak.

Tabel 4.3 Frekuensi Status Pernikahan Karyawan

Status	Frekuensi	Persentase
Lajang	42	22,3
Menikah	144	76,6
Lainnya	2	1,1
Total	188	100,0

Sumber: Hasil dari olah data primer

Tabel 4.3 menjelaskan frekuensi status dari responden. Terlihat pada tabel tersebut, responden yang berstatus lajang berjumlah 42 orang (22,3 %). Responden yang berstatus menikah berjumlah 144 orang (76,6 %) yang merupakan frekuensi terbanyak pada tabel 4.3. Selanjutnya responden lainnya berjumlah 2 orang (1,1 %).

Tabel 4.4 Frekuensi Tingkat Pendidikan Karyawan

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase
<SMA	1	,5
SMA	15	8,0
Diploma	61	32,4
S1	107	56,9
S2	4	2,1
Total	188	100,0

Sumber: Hasil dari olah data primer

Tabel 4.4 menjelaskan frekuensi tingkat pendidikan karyawan. Dari tabel tersebut jumlah tingkat pendidikan yang paling sedikit adalah di bawah SMA yaitu hanya 1 orang (0,5 %). Frekuensi tingkat pendidikan yang terbanyak adalah S1 berjumlah 107 orang (56,9 %). Sedangkan tingkat pendidikan yang lain masing-masing berjumlah; SMA 15 orang (8%), Diploma 61 orang (32,4 %), S2 4 orang (2,1 %).

Tabel 4.5 Frekuensi Kewarganegaraan Karyawan

Warga Negara	Frekuensi	Persentase
Jepang	5	2,7
Indonesia	183	97,3
Total	188	100,0

Sumber: Hasil dari olah data primer

Tabel 4.5 menjelaskan kewarganegaraan karyawan. Dalam tabel tersebut frekuensi responden terbanyak adalah warga negara Indonesia yaitu berjumlah 183 orang (97,5 %). Responden yang paling sedikit adalah warga negara Jepang berjumlah 5 orang (2,7 %).

Tabel 4.6 Frekuensi Pengalaman Kerja Karyawan

Pengalaman Kerja	Frekuensi	Persentase
1-2 tahun	19	10,1
>2-5 tahun	32	17,0
>5-10 tahun	80	42,6
>10-15 tahun	30	16,0
>15-20 tahun	15	8,0
>20-25 tahun	10	5,3
>25-30 tahun	2	1,1
Total	188	100,0

Sumber: Hasil dari olah data primer

Tabel 4.6 menjelaskan tentang frekuensi pengalaman kerja karyawan. Terlihat bahwa, pengalaman kerja yang paling banyak ada pada frekuensi lebih dari 5 – 10 tahun berjumlah 80 orang (42,6 %) dan frekuensi pengalaman kerja paling sedikit adalah lebih dari 25 – 30 tahun berjumlah 2 orang (1,1 %). Sedangkan pengalaman kerja lainnya masing-masing berjumlah; 1 – 2 tahun 19 orang (10,1 %), lebih dari 2 – 5 tahun 32 orang (17 %), lebih dari 10 – 15 tahun 30 orang (16 %), lebih dari 15 – 20 tahun 15 orang (8 %), lebih dari 20 – 25 tahun 10 orang (5,3 %).

Tabel 4.7 Frekuensi Posisi Karyawan

Posisi	Frekuensi	Persentase
<i>Supervisor</i>	63	34,2
<i>Manager</i>	56	30,4
<i>General Manager</i>	3	1,6
BOD	4	2,2
<i>Staff</i>	58	31,5
Total	184	100,0

Sumber: Hasil dari olah data primer

Tabel 4.7 menjelaskan frekuensi posisi jabatan karyawan. Posisi *supervisor* memiliki frekuensi terbanyak yaitu 63 orang (34,2 %). Kemudian diikuti dengan posisi *staff* berjumlah 58 orang (31,5 %). Posisi *manager* disini berjumlah 56 orang (30,4%). Sedangkan posisi *Board of Director* (BOD) berjumlah 4 orang (2,2 %). Terakhir adalah posisi *general manager* hanya berjumlah 3 orang (1,6 %) yang merupakan posisi paling sedikit.

Tabel 4.8 Frekuensi Level Jabatan Karyawan

Level Jabatan	Frekuensi	Persentase
Top management	8	4,3
Mid management	97	51,9
Supporting Staff	82	43,9
Total	187	100,0

Sumber: Hasil dari olah data primer

Tabel 4.8 menunjukkan tentang frekuensi level jabatan karyawan. Level jabatan *top management* mempunyai frekuensi 8 orang (4,3 %). *Mid management* berjumlah 97 orang (51,9 %). Kemudian *supporting staff* berjumlah 82 orang (43,9 %). Level jabatan *mid management* menduduki responden yang terbanyak.

Tabel 4.9 Frekuensi Divisi Kerja Karyawan

Divisi Kerja	Frekuensi	Persentase
<i>Sales & Marketing</i>	13	7,3
<i>Finance & Accounting</i>	8	4,5
<i>Operation</i>	117	65,7
<i>HRM</i>	9	5,1
<i>R&D</i>	18	10,1
<i>IT</i>	6	3,4
<i>Legal</i>	1	,6
<i>General Affairs</i>	6	3,4
Total	178	100,0

Sumber: Hasil dari olah data primer

Tabel 4.9 menjelaskan frekuensi divisi kerja karyawan. Divisi kerja terbanyak sebagai responden dalam tabel 4.9 adalah divisi *operation* berjumlah 117 orang (65,7 %) dan divisi paling sedikit adalah divisi *legal* berjumlah 1 orang (0,6 %). Divisi lainnya masing-masing berjumlah; *R&D* 18 orang (10,1 %), *sales & marketing* 13 orang (7,3 %), *HRM* 9 orang (5,1 %), *finance & accounting* 8 orang (4,5 %), *IT* 6 orang (3,4 %), *general affairs* 6 orang (3,4 %).

Tabel 4.10 Frekuensi Lama Bekerja Karyawan di Perusahaan

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
1-2 tahun	28	15,0
>2-5 tahun	33	17,6
>5-10 tahun	75	40,1
>10-15 tahun	25	13,4
>15-20 tahun	16	8,6

Universitas Indonesia

Tabel 4.10 Frekuensi Lama Bekerja Karyawan di Perusahaan (Lanjutan)

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
>20-25 tahun	7	3,7
>25-30 tahun	3	1,6
Total	187	100,0

Sumber: Hasil dari olah data primer

Tabel 4.10 menjelaskan tentang frekuensi lama bekerja karyawan di perusahaan. Frekuensi lama bekerja terbanyak lebih dari 5 – 10 tahun yang berjumlah 75 orang (40,1 %). Frekuensi lama bekerja yang paling sedikit adalah lebih dari 25 – 30 tahun berjumlah 3 orang (1,6 %). Frekuensi lama bekerja lainnya adalah lebih dari 2 – 5 tahun 33 orang (17,6%), 1 – 2 tahun 28 orang (15%), lebih dari 10 – 15 tahun 25 orang (13,4 %), lebih dari 15 – 20 tahun 16 orang (8,6 %), lebih dari 20 – 25 tahun 7 orang (3,7 %).

Tabel 4.11 Frekuensi Lama Bekerja Karyawan Pada Posisi Saat ini

Lama bekerja pada posisi saat ini	Frekuensi	Persentase
1-2 tahun	92	49,5
>2-5 tahun	67	36,0
>5-10 tahun	21	11,3
>10-15 tahun	4	2,2
>15-20 tahun	2	1,1
Total	186	100,0

Sumber: Hasil dari olah data primer

Pada Tabel 4.11 ditunjukkan tentang frekuensi lamanya bekerja karyawan pada posisi saat ini. Frekuensi terbanyak ada pada 1 – 2 tahun yaitu berjumlah 92 orang (49,5 %). Frekuensi paling sedikit adalah lebih dari 15 – 20 tahun berjumlah 2 orang (1,1 %). Frekuensi lainnya yang ditunjukkan pada lamanya bekerja karyawan menduduki posisi saat ini adalah lebih dari 2 – 5 tahun 67 orang

(36 %), lebih dari 5 – 10 tahun 21 orang (11,3 %), lebih dari 10 – 15 tahun 4 orang (2,2 %).

Tabel 4.12 Frekuensi Kepemilikan Asing

Kepemilikan Asing	Frekuensi	Persentase
Tidak ada	1	,6
Ada	167	99,4
Total	168	100,0

Sumber: Hasil dari olah data primer

Tabel 4.12 menjelaskan tentang kepemilikan asing. Frekuensi adanya kepemilikan asing menduduki frekuensi paling banyak yaitu 167 (99,4 %). Tidak adanya kepemilikan asing paling sedikit yaitu 1 (0,6 %).

4.2 Profil Atasan

Profil atasan yang digunakan dalam analisis meliputi jenis kelamin, usia, status pernikahan, pendidikan, kewarganegaraan, posisi, level jabatan, divisi kerja, lama bekerja di perusahaan, lama bekerja pada posisi saat ini, sub ordinat atasan. Frekuensi dari masing-masing profil atasan tersebut akan dijelaskan di bawah ini.

Tabel 4.13 Frekuensi Jenis Kelamin Atasan

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Perempuan	2	1,1
Lelaki	186	98,9
Total	188	100,0

Sumber: Hasil dari olah data primer

Tabel 4.13 menjelaskan jenis kelamin atasan. Jenis kelamin lelaki merupakan yang terbanyak yaitu berjumlah 186 orang (98,9 %). Sedangkan atasan yang berjenis kelamin perempuan hanya 2 orang (1,1 %).

Tabel 4.14 Frekuensi Usia Atasan

Usia	Frekuensi	Persentase
25-34 tahun	47	25,7
35-44 tahun	55	30,1
45-54 tahun	65	35,5
55-64 tahun	13	7,1
>64 tahun	3	1,6
Total	183	100,0

Sumber: Hasil dari olah data primer

Tabel 4.14 menjelaskan usia atasan. Usia terbanyak pada frekuensi usia antara 45 – 54 tahun yang berjumlah 65 orang (35,5 %). Usia yang paling sedikit adalah usia diatas 64 tahun yang berjumlah 3 orang (1,6 %). Frekuensi usia atasan lainnya adalah usia antar 35 – 44 tahun 55 orang (30,1%), 25 – 34 tahun 47 orang (25,7 %), 55 – 64 tahun 13 orang (7,1 %).

Tabel 4.15 Frekuensi Status Pernikahan Atasan

Status	Frekuensi	Persentase
Lajang	6	3,3
Menikah	172	93,5
Lainnya	6	3,3
Total	184	100,0

Sumber: Hasil dari olah data primer

Pada Tabel 4.15 dijelaskan tentang status pernikahan dari atasan. Pada tabel ini, terlihat status menikah mempunyai frekuensi paling banyak yaitu 172 orang (93,5 %). Sedangkan status lajang dan lainnya memiliki frekuensi masing-masing 6 orang (3,3 %).

Tabel 4.16 Frekuensi Tingkat Pendidikan Atasan

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase
<SMA	1	,6
SMA	7	3,9
Diploma	17	9,4
S1	91	50,3
S2	2	1,1
Tidak tahu	63	34,8
Total	181	100,0

Sumber: Hasil dari olah data primer

Tabel 4.16 menunjukkan frekuensi tingkat pendidikan dari atasan. Frekuensi terbanyak adalah pada tingkat pendidikan S1 berjumlah 91 orang (50,3 %). Tingkat pendidikan paling sedikit adalah di bawah SMA hanya 1 orang (0,6 %). Tingkat pendidikan atasan lainnya adalah 7 63 orang (34,8 %), Diploma 17 orang (9,4 %), SMA 7 orang (3,9 %), S2 2 orang (1,1 %).

Tabel 4.17 Frekuensi Kewarganegaraan Atasan

Kewarganegaraan	Frekuensi	Persentase
Jepang	103	55,5
Indonesia	84	44,9
Total	187	100,0

Sumber: Hasil dari olah data primer

Tabel 4.17 menjelaskan tentang kewarganegaraan atasan. Disini ada 2 kewarganegaraan yaitu Jepang dan Indonesia. Kewarganegaraan Jepang memiliki frekuensi terbanyak yaitu berjumlah 103 orang (55,5 %). Kewarganegaraan Indonesia berjumlah 84 orang (44,9 %).

Tabel 4.18 Frekuensi Posisi Atasan

Posisi	Frekuensi	Persentase
<i>Supervisor</i>	8	6,2
<i>Manager</i>	47	36,2
<i>General Manager</i>	25	19,2
<i>BOD</i>	35	26,9
<i>Staff</i>	15	11,5
Total	130	100,0

Sumber: Hasil dari olah data primer

Tabel 4.18 menjelaskan frekuensi posisi jabatan atasan. Posisi *manager* menjadi frekuensi terbanyak dalam tabel ini yaitu berjumlah 47 orang (36,2 %). Posisi paling sedikit adalah *supervisor* berjumlah 8 orang (6,2 %). Posisi jabatan atasan adalah *Board of Director* (BOD) 35 orang (26,9 %), *general manager* 25 orang (19,2 %), *staff* 15 orang (11,5 %).

Tabel 4.19 Frekuensi Level Jabatan Atasan

Level Jabatan	Frekuensi	Persentase
<i>Top management</i>	73	39,2
<i>Mid management</i>	105	56,5
<i>Supporting Staff</i>	8	4,3
Total	186	100,0

Sumber: Hasil dari olah data primer

Tabel 4.19 menjelaskan tentang frekuensi level jabatan dari atasan. Level *mid management* mempunyai frekuensi yang paling banyak yaitu berjumlah 105 orang (56,5 %). Sedangkan *top management* berjumlah 73 orang (39,2 %). Frekuensi paling sedikit pada level jabatan *supporting staff* hanya 8 orang (4,3 %).

Tabel 4.20 Frekuensi Divisi Kerja Atasan

Divisi	Frekuensi	Persentase
Sales & Marketing	9	5,1
Finance & Accounting	13	7,4
Operation	97	55,1
HRM	5	2,8
R&D	24	13,6
IT	5	2,8
Legal	1	,6
General Affairs	3	1,7
Lainnya	19	10,8
Total	176	100,0

Sumber: Hasil dari olah data primer

Tabel 4.20 dijelaskan tentang frekuensi divisi kerja atasan. Divisi kerja atasan paling banyak adalah operation berjumlah 97 orang (55,1 %). Divisi paling sedikit legal hanya 1 orang (0,6 %). Divisi kerja atasan lainnya adalah R&D 24 orang (13,6 %), lainnya 19 orang (10,8 %), finance & accounting 13 orang (7,4 %), sales & marketing 9 orang (5,1 %), HRM dan IT masing-masing 5 orang (2,8 %), dan general affairs 3 orang (1,7 %).

Tabel 4.21 Frekuensi Lama Bekerja Atasan di Perusahaan

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
1-2 tahun	54	29,5
>2-5 tahun	48	26,2
>5-10 tahun	36	19,7
>10-15 tahun	17	9,3
>15-20 tahun	14	7,7
>20-25 tahun	11	6,0
>25-30 tahun	3	1,6
Total	183	100,0

Sumber: Hasil dari olah data primer

Tabel 4.21 menjelaskan frekuensi lamanya atasan bekerja di perusahaan. Lama bekerja atasan 1 – 2 tahun memiliki frekuensi terbanyak yaitu berjumlah 54 orang (29,5 %). Lebih dari 25 – 30 tahun menjadi frekuensi lama bekerja atasan paling sedikit yang berjumlah 3 orang (1,6 %). Frekuensi lama bekerja atasan lainnya meliputi lebih dari 2 – 5 tahun 48 orang (26,2 %), lebih dari 5 – 10 tahun 36 orang (19,7 %), lebih dari 10 – 15 tahun 17 orang (9,3 %), lebih dari 15 – 20 tahun 14 orang (7,7 %), lebih dari 20 – 25 tahun 11 orang (6 %).

Tabel 4.22 Frekuensi Lama Bekerja Atasan pada Posisi saat ini

Lama bekerja pada posisi saat ini	Frekuensi	Persentase
1-2 tahun	78	43,1
>2-5 tahun	80	44,2
>5-10 tahun	13	7,2
>10-15 tahun	8	4,4
>15-20 tahun	1	,6
>25-30 tahun	1	,6
Total	181	100,0

Sumber: Hasil dari olah data primer

Pada Tabel 4.22 menjelaskan tentang frekuensi lamanya atasan bekerja pada posisi saat ini. Lebih dari 2 – 5 tahun memiliki frekuensi terbanyak pada lamanya atasan bekerja pada posisi saat ini yang berjumlah 80 orang (44,2 %). Frekuensi paling sedikit ada 2 yaitu lebih dari 15 – 20 tahun dan lebih dari 25 – 30 tahun yang masing-masing memiliki frekuensi 1 orang (0,6 %). Frekuensi lamanya atasan bekerja pada posisi saat ini lainnya adalah 1 – 2 tahun 78 orang (43,1 %), lebih dari 5 -10 tahun 13 orang (7,2 %), dan lebih dari 10 – 15 tahun 8 orang (4,4 %).

4.3 Rangkuman Profil Kayawan dan Atasan

Rangkuman pada Tabel 4.23 di bawah ini akan menjelaskan frekuensi mayoritas dari profil karyawan dan profil atasan.

Tabel 4.23 Rangkuman Profil Karyawan dan Profil Atasan

Variabel	Karyawan			Atasan		
	Variabel	Frekuensi	Persentase	Variabel	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Lelaki	172	91,5	Lelaki	186	98,9
Usia	25-34	110	58,5	45-54	65	35,5
Status Pernikahan	Menikah	144	76,6	Menikah	172	93,5
Pendidikan	S1	107	56,9	S1	91	50,3
Kewarganegaraan	Indonesia	183	97,3	Jepang	103	54,5
Pengalaman kerja	>5-10	80	42,6	-	-	-
Posisi jabatan	Supervisor	63	34,2	Manager	47	36,2
Level Jabatan	Mid Management	97	51,9	Mid Management	105	56,5
Divisi Kerja	Operation	117	65,7	Operation	97	55,1
Lamanya bekerja di perusahaan	5-10	75	40,1	1-2	54	29,5
Lamanya bekerja pada posisi saat ini	1-2	92	49,5	>2-5	80	44,2
Kepemilikan Asing	Ada	167	99,4	-	-	-

Sumber: Hasil dari olah data primer

4.4 Hasil Analisis Data

Data kuesioner yang telah dikumpulkan dan diolah kemudian dijadikan sebagai bahan analisis deskriptif. Kategori nilai *mean* untuk tiap-tiap dimensi pada gaya kepemimpinan dibagi menjadi 3 kategori, yaitu:

1,00 – 2,33 = rendah

2,34 – 3,67 = sedang

3,68 – 5,00 = tinggi

4.4.1 Analisis Gaya Kepemimpinan Manajer Jepang dan Manajer Indonesia pada PT. A dan PT. B

Analisis *mean* dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gaya kepemimpinan dari masing-masing manajer, yaitu manajer Jepang dan manajer Indonesia. Pada tabel 4.24 menunjukkan hasil olah data dari peringkat nilai *mean* masing-masing dimensi kepemimpinan manajer Jepang dan manajer Indonesia menurut komentar karyawan.

Tabel 4.24 Peringkat 9 Dimensi Gaya Kepemimpinan Manajer Jepang dan Manajer Indonesia

Peringkat	Manajer Jepang			Manajer Indonesia		
	Dimensi Gaya Kepemimpinan	Mean	Nilai Skor	Dimensi Gaya Kepemimpinan	Mean	Nilai Skor
1	<i>Management by exception (active)</i> TS	3,75	Tinggi	<i>Management by exception (active)</i> TS	3,54	Sedang
2	<i>Idealized Influence (behaviour)</i> TM	3,43	Sedang	<i>Inspirational motivation</i> TM	3,44	Sedang
3	<i>Intellectual stimulation</i> TM	3,42	Sedang	<i>Idealized Influence (behaviour)</i> TM	3,44	Sedang
4	<i>Inspirational motivation</i> TM	3,40	Sedang	<i>Intellectual stimulation</i> TM	3,24	Sedang
5	<i>Contingent reward</i> TS	3,04	Sedang	<i>Idealized Influence (attributed)</i> TM	3,10	Sedang
6	<i>Idealized Influence (attributed)</i> TM	2,96	Sedang	<i>Contingent reward</i> TS	3,10	Sedang
7	<i>Individualized consideration</i> TM	2,90	Sedang	<i>Individualized consideration</i> TM	2,90	Sedang
8	<i>Laissez-faire</i> LS	1,85	Rendah	<i>Laissez-faire</i> LS	2,07	Rendah
9	<i>Management by exception (passive)</i> TS	1,63	Rendah	<i>Management by exception (passive)</i> TS	1,99	Rendah

Sumber: Hasil dari olah data pimer

Keterangan:

TM = Transformasional

TS = Transaksional

LS = Laissez-faire

Tabel 4.24 menunjukkan bahwa manajer Jepang dan manajer Indonesia mengkombinasikan tiga gaya kepemimpinan (transformasional, transaksional dan *laissez-faire*) walaupun berbeda cara dalam menerapkannya. Perbedaan itu bisa dilihat pada penempatan peringkat masing-masing dimensi. Penempatan peringkat disini diperoleh berdasarkan komentar karyawan. Untuk informasi perhitungan lengkap bisa dilihat pada lampiran 3.

Pada tabel 4.24, *management by exception (active)* mempunyai nilai *mean* yang tertinggi baik pada manajer Jepang maupun manajer Indonesia (3,75 dan 3,54). *Idealized Influence (behaviour)* (3,43) menjadi peringkat kedua bagi manajer Jepang sedangkan manajer Indonesia yang menjadi peringkat kedua adalah *inspirational motivation* (3,44). Peringkat ketiga untuk manajer Jepang adalah *intellectual stimulation* (3,42) sedangkan peringkat ketiga untuk manajer Indonesia adalah *idealized influence (attributed)* (3,44).

Inspirational motivation (3,40) menjadi peringkat keempat bagi manajer Jepang dan bagi manajer Indonesia yang menjadi peringkat keempat adalah *intellectual stimulation* (3,24). Peringkat kelima bagi manajer Jepang adalah *contingent reward* (3,04) sedangkan manajer Indonesia yang menjadi peringkat kelima adalah *idealized influence (attributed)* (3,10). Peringkat keenam dari manajer Jepang adalah *idealized influence (attributed)* (2,96) sedangkan manajer Indonesia adalah *contingent reward* (3,10). *Individualized consideration* sama-sama menjadi peringkat ketujuh baik pada manajer Jepang maupun manajer Indonesia (2,90 dan 2,90). *Management by exception (passive)* juga sama-sama menjadi peringkat kedelapan bagi manajer Jepang dan manajer Indonesia (1,63 dan 1,99). Peringkat terakhir yaitu kesembilan juga sama baik manajer Jepang maupun manajer Indonesia yaitu *laissez-faire* (1,85 dan 2,07).

4.4.2 Analisis Perbedaan Gaya Kepemimpinan Manajer Jepang dan Manajer Indonesia pada PT. A dan PT. B

Analisis perbedaan pada tesis ini menggunakan *T-test Independent Sample Test*. Berdasarkan hasil olah data, terdapat perbedaan signifikan antara manajer

Jepang dan manajer Indonesia. Tabel 4.25 di bawah ini menampilkan *T-test value* dari masing-masing dimensi.

Tabel 4.25 Perbandingan Gaya Kepemimpinan Manajer Jepang dan Manajer Indonesia

Dimensi Gaya Kepemimpinan	Mean		T Value	Sig. (2-tailed)
	Manejer Jepang	Manejer Indonesia		
Kepemimpinan Transformasional				
Idealized influence (attributed)	2,96	3,10	-1,49	0,141
Idealized influence (behaviour)	3,43	3,44	-0,14	0,891
Inspirational motivation	3,40	3,44	-0,42	0,676
Intellectual stimulation	3,42	3,24	2,02	0,045
Individualized consideration	2,90	2,90	0,46	0,963
Kepemimpinan Transaksional				
Contingent reward	3,04	3,10	-0,51	0,608
Management by exception (active)	3,75	3,54	2,16	0,032
Management by exception (passive)	1,63	1,99	-2,81	0,005
Kepemimpinan Laissez-faire	1,85	2,07	-2,25	0,025

Sumber: Hasil dari olah data primer

Menurut tabel 4.25 terdapat perbedaan secara signifikan pada 4 dimensi gaya kepemimpinan antara manajer Jepang dan manajer Indonesia. Empat dimensi gaya kepemimpinan itu adalah *intellectual stimulation*, *management by exception (active)*, *management by exception (passive)* dan *laissez-faire*. Empat dimensi tersebut mempunyai nilai signifikansi di bawah 0,05 yang merepresentasikan bahwa memang terdapat perbedaan yang signifikan diantara manajer Jepang dan manajer Indonesia.

4.4.3 Diskusi

Antonakis, Avolio dan Sivasubramanian (2003) dalam penelitiannya menyatakan bahwa *the full-range model of leadership* bisa menjelaskan fokus seorang pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinannya. Menurut mereka, seorang pemimpin bisa memilih gaya kepemimpinan yang mana yang akan

diterapkan. Selain itu menurut mereka *the full range leadership* bisa menguntungkan bagi seorang pemimpin seperti seorang pemimpin bisa membangun dan meningkatkan gaya kepemimpinan sesuai dengan kondisi atau lingkungan kerja yang akan dijalaninya.

Bass (1999) dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa *the full range model of leadership* menampilkan tingkat keseringan setiap pemimpin dalam menerapkan model kepemimpinan dari sembilan dimensi yang ada. Menurut Bass (1999) setiap pemimpin bisa kurang di satu kepemimpinan bisa lebih di satu kepemimpinan lainnya atau bisa saling melengkapi satu sama lainnya.

Berdasarkan hasil olah data yang ditampilkan pada tabel 4.24 di dalam penelitian ini telah menghasilkan bahwa baik manajer Jepang dan manajer Indonesia menurut komentar karyawan PT. A dan T. B telah menerapkan 3 kombinasi gaya kepemimpinan yang meliputi 9 dimensi. Masing-masing dari 9 dimensi tersebut mempunyai peringkat yang berbeda, ada yang tinggi, sedang dan rendah. Sedangkan pada tabel 4.25 tersebut diketahui bahwa adanya perbedaan gaya kepemimpinan antara manajer Jepang dan manajer Indonesia. Dari hasil olah data tersebut selanjutnya akan dijelaskan sesuai dengan tujuan penelitian ini yaitu ingin menganalisis gaya kepemimpinan manajer Jepang dan manajer Indonesia di PT. A dan PT. B serta ingin menganalisis perbedaan gaya kepemimpinan antara manajer Jepang dan manajer Indonesia. Sebagai tambahan informasi untuk bahan analisis, PT. A dan PT. B adalah perusahaan yang bergerak di bidang produksi *spare part* kendaraan.

a) **Gaya Kepemimpinan Manajer Jepang**

Seperti sudah disebutkan sebelumnya bahwa manajer Jepang telah menerapkan 3 kombinasi gaya kepemimpinan; gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan *laissez faire*. Dalam hal ini, hasil dari komentar karyawan menyatakan bahwa manajer Jepang lebih fokus pada gaya kepemimpinan transformasional seperti hasil yang ada pada lampiran 3 yang menunjukkan nilai *mean* gaya kepemimpinan transformasional mempunyai nilai paling tinggi diantara gaya kepemimpinan transaksional dan *laissez-faire* yakni

Universitas Indonesia

3,20 lebih besar dari 2,80 dan 1,85. Berikut ini dijelaskan komentar karyawan terhadap 3 gaya kepemimpinan manajer Jepang.

Gaya kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio (1997) dalam jurnal Antonakis, Avolio dan Sivasubramanian (2003) ada 5 dimensi yaitu; *idealized influence (attributed)*, *idealized influence (behaviour)*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, *individualized consideration*. Komentar karyawan menyatakan kelima dimensi dari gaya transformasional tersebut telah dilakukan oleh manajer Jepang walaupun masih dalam kategori sedang.

(a) *Idealized influence (attributed)*

Nilai *mean* dimensi *idealized influence (attributed)* manajer Jepang adalah 2,96 dengan kategori sedang. Bass dan Avolio (1997) dalam jurnal Antonakis, Avolio dan Sivasubramanian (2003) mengatakan definisi *idealized influence (attributed)* adalah dimensi yang melihat karisma dari seorang pemimpin, apakah pemimpin mempunyai rasa percaya diri dan pengaruh yang kuat dan juga fokus pada etika, menggambarkan keyakinan, kepercayaan.

Komentar karyawan terhadap manajer Jepang pada dimensi *idealized influence (attributed)* bisa dilihat pada tabel 4.26. Komentar karyawan pada dimensi ini ada yang bernada positif dan negatif.

Tabel 4.26 Komentar karyawan pada dimensi *idealized influence (attributed)* terhadap manajer Jepang

Komentar Positif	Komentar Negatif
<ul style="list-style-type: none"> • “Cukup tegas dan jaga kewibawaan” (responden no 9); • “Tegas, memberikan solusi bila diminta untuk membantu” (responden no 128); 	<ul style="list-style-type: none"> • “Menurut saya gaya kepemimpinan atasan langsung saya terlalu keras dan sifat yang selalu berubah – ubah cara berpikirnya” (responden no 3); • “Terkadang dia mengambil keputusan dengan kekuasaannya” (responden no 146);

Tabel 4.26 Komentar karyawan pada dimensi *idealized influence (attributed)* terhadap manajer Jepang (lanjutan)

Komentar Positif	Komentar Negatif
<ul style="list-style-type: none"> • “Tegas dalam memimpin dan selalu cepat dalam mengambil setiap keputusan bila ada masalah yang ada” (responden no 159); • “Tidak otoriter” (responden no 165); • “Sopan, santun, ramah” (responden no 182); • “Memiliki skill yang baik, kepemimpinan/leadership dapat menyelesaikan masalah dengan baik memiliki etika yang baik dan percaya diri” (responden no 187) 	

Sumber: hasil analisis data yang sudah diolah

Dari komentar karyawan pada tabel 4.26 terlihat bahwa memang manajer Jepang sudah cukup mempunyai kharisma. Manajer Jepang cukup mempunyai kepercayaan diri, ketegasan (responden no 9, 128, 159, 187). Manajer Jepang menggambarkan percaya dirinya dan ketegasannya melalui cukup cepat dalam mengambil keputusan (responden 159), memberikan solusi (responden 128), cukup bisa menyelesaikan masalah dengan baik (responden no 187).

Ketegasan dari manajer Jepang ada juga yang mendapat respon negatif dari karyawan yang berkomentar bahwa atasannya terlalu keras dan selalu berubah-ubah (reponden no 3). Tindakan tersebut membuat karyawan menjadi bingung dan tidak nyaman dalam bekerja jadi menganggap atasannya tidak cukup tegas dan terlalu memaksakan kehendak.

Selanjutnya, komentar karyawan mengatakan Manajer Jepang juga tidak menunjukkan kekuasaannya (tidak otoriter) seperti yang dikatakan responden no 165, walaupun ada juga menurut karyawan terkadang menggunakan kekuasaannya dalam mengambil keputusan (responden 146). Terkadang untuk mengambil keputusan yang mendesak pemimpin memang harus menggunakan kekuasaan untuk membuat suatu perubahan ke arah yang lebih baik seperti yang dikatakan oleh Wilson, George, Wellins dan Byham (1994), tetapi sikap manajer Jepang tersebut membuat karyawan merasa tidak nyaman.

Selanjutnya manajer Jepang juga sudah cukup menerapkan etika seperti sopan, santun, dan ramah dalam bekerja (responden no 182 dan 187).

(b) *Idealized influence (behaviour)*

Nilai *mean* dimensi *idealized influence (behaviour)* manajer Jepang adalah 3,43 dengan kategori sedang. Bass dan Avolio (1997) dalam jurnal Antonakis, Avolio dan Sivasubramanian (2003) mengatakan definisi *idealized influence (behaviour)* adalah dimensi yang melihat pada tindakan-tindakan dari seorang pemimpin yang berkharisma seperti nilai-nilai yang dibawanya, keyakinan, dan misi, menjelaskan nilai-nilai penting, menekankan pentingnya sebuah tujuan yang akan dicapai, dan mempunyai komitmen.

Komentar menurut Kreitner dan Kinicki (2010) adalah sebuah proses kognitif yang memungkinkan seseorang untuk membuat sebuah penafsiran dan pemahaman berdasarkan lingkungan sekitarnya. Dalam hal ini, komentar karyawan terhadap manajer Jepang adalah manajer Jepang membawa nilai-nilai atau kebiasaan perilaku mereka dalam bekerja seperti disiplin, tepat waktu, keseriusan, kesungguhan dalam bekerja. Oleh karena itu, perilaku manajer Jepang tersebut dianggap cukup mempunyai kharisma bagi karyawan. Perilaku tersebut bisa tercermin komentar positif karyawan di bawah ini.

- “*Disiplin*” (responden no 128);
- “*Orang Jepang mempunyai disiplin yang tinggi*” (responden no 156);
- “*Seorang yang bisa dipegang pembicaraan, punya keyakinan diri, agak sedikit cuek*” (responden no 171),
- “*Sangat serius dalam menyelesaikan suatu masalah*” (responden no 175); dan
- “*Disiplin dan menghargai waktu, dapat memberi contoh yang baik pada bawahan*” (responden no 177);

Dari komentar-komentar responden tersebut, terlihat bahwa manajer Jepang membawa nilai-nilai kerja yang ada pada dirinya melalui tindakan nyata. Seperti komentar responden no 175, terlihat manajer Jepang begitu sangat seriusnya dalam menyelesaikan masalah, ini menunjukkan kesungguhan manajer

Jepang dalam bekerja dan bisa menjadi panutan karena bisa memberi contoh yang baik pada karyawan (responden 177).

Komentar tersebut sama dengan pendapat yang dikemukakan oleh Seng (2007) bahwa orang Jepang itu sanggup berkorban dengan bekerja lembur tanpa mengharap bayaran, mereka merasa lebih dihargai jika diberi tugas yang menantang, dan dalam pikiran mereka hanya ada keinginan untuk melakukan pekerjaan sebaik mungkin. Jadi manajer Jepang itu dinilai cukup membawa nilai-nilai yang mereka yakini dan tentunya itu mereka lakukan karena mempunyai misi dalam pekerjaannya yaitu agar produksi *spare part* bisa meningkat. Oleh karena itu diperlukannya kedisiplinan, ketelitian, kesungguhan dan menghargai waktu dalam bekerja.

Untuk komitmen, manajer Jepang juga sudah cukup menerapkannya seperti bisa dipegang pembicaraannya (responden no 171) yang berarti manajer Jepang sudah cukup bisa mempertanggung jawabkan dan menjalankan apa yang telah diucapkannya.

(c) *Inspirational motivation*

Nilai *mean* dimensi *inspirational motivation* manajer Jepang adalah 3,40 dengan kategori sedang. Bass dan Avolio (1997) dalam jurnal Antonakis, Avolio dan Sivasubramanian (2003) mengatakan definisi *inspirational motivation* adalah bagaimana cara seorang pemimpin menyemangati bawahannya untuk selalu optimis memandang masa depan, menekankan pada tujuan-tujuan yang akan dicapai, membuat visi lalu mengkomunikasikan pada bawahannya bahwa visi itu bisa dicapai, memberikan tantangan-tantangan kepada bawahannya dengan menetapkan standar yang tinggi dan ketika berbicara, pemimpin ini selalu optimis dan semangat serta pemimpin yang memberikan dorongan positif pada bawahannya untuk mencapai apa yang diinginkan.

Manajer Jepang menurut komentar karyawan sudah cukup berusaha untuk menyemangati karyawannya seperti komentar-komentar positif karyawan di bawah ini;

- “*Terbuka dan mencari solusi ke depan bersama*” (responden no 19);

Universitas Indonesia

- “*Membebaskan anak buahnya berkarya dan hanya melihat hasil akhir yang dicapai anak buahnya*” (responden no 24);
- “*Membuat kita mengerti arah perusahaan yang diinginkan*” (responden no 162);

Tiga komentar positif karyawan di atas cukup menggambarkan bahwa manajer Jepang berusaha membuat karyawannya mempunyai semangat dan secara tidak langsung mengungkapkan bahwa visi itu bisa dicapai melalui tindakan manajer Jepang yang mau ikut dalam mencari solusi untuk ke depannya secara bersama-sama (responden no 19). Solusi menggambarkan tindakan kerja nyata dalam rangka untuk mencapai visi itu sendiri. Solusi menunjukkan keoptimisan manajer Jepang bahwa masalah bisa diselesaikan sepanjang semua karyawan dan atasan mempunyai semangat. Dengan begitu, karyawan jadi bisa mengerti arah perusahaan yang diinginkan seperti komentar karyawan pada responden no 162, karena atasannya mau menjelaskannya pada karyawannya.

Selain itu, manajer Jepang juga dinilai oleh karyawan sudah cukup memberi dorongan positif kepada karyawan untuk mencapai apa yang diinginkannya. Tindakan tersebut terlihat pada pernyataan responden no 24. Manajer Jepang berusaha memberi kebebasan pada anak buahnya untuk berkarya dan hanya melihat hasil akhir yang dicapai anak buahnya. Tindakan itu menunjukkan manajer Jepang ingin karyawannya maju dan bisa mencapai apa yang menjadi harapannya dalam bekerja.

Berdasarkan komentar yang diberikan karyawan, dalam dimensi *inspirational motivation* ini, manajer Jepang memang belum terlihat untuk memberi tantangan-tantangan dengan standar yang tinggi, masih sebatas memberi kebebasan untuk berkarya saja.

(d) *Intellectual stimulation*

Nilai *mean* dimensi *intellectual stimulation* manajer Jepang adalah 3,42 dengan kategori sedang. Bass dan Avolio (1997) dalam jurnal Antonakis, Avolio dan Sivasubramanian (2003) mengatakan definisi *intellectual stimulation* adalah tindakan-tindakan pemimpin yang menyerukan kepada karyawannya untuk

menggunakan logika dan analisis mereka dengan memberi tantangan untuk berpikir kreatif dan dapat menemukan solusi ketika menghadapi masalah yang sulit, menstimulasi bawahannya untuk mengerjakan sesuatu dengan cara-cara yang baru, mendorong bawahannya untuk mengeskpresikan ide-ide kreatif yang dimiliki bawahannya.

Dalam dimensi ini, karyawan menilai manajer Jepang sudah cukup menstimulasi cara berpikir karyawan. Pada dimensi ini, manajer Jepang mendapat komentar positif dan sedikit komentar negatif seperti yang ditampilkan pada tabel 4.27 di bawah ini.

Tabel 4.27 Komentar karyawan pada dimensi *intellectual stimulation* terhadap manajer Jepang

Komentar Positif	Komentar Negatif
<ul style="list-style-type: none"> • “Memberikan saran untuk menemukan inovasi baru atau perbaikan untuk perusahaan” (responden no 138); • “Mengharapkan selalu lebih maju dan pintar” (responden no 151); • “Gaya kepemimpinan Mr. Tumida, menyelesaikan suatu masalah dengan bawahan (mencari/menyelesaikan dengan bekerja sama)” (responden no122); • “Memberikan jawaban terhadap masalah dengan logis” (responden no 128); • “Berusaha membantu menyelesaikan masalah dan bisa mengambil keputusan” (responden no 135); • “Menjelaskan suatu masalah dengan jelas melalui gambar dan tulisan” (responden no136); • “Gaya kepemimpinan atasan saya rasa cukup bagus. Dia memberikan jalan keluar pada masalah yang tidak bisa saya selesaikan dan ide yang diberikan tepat sasaran” (responden no 148); • “Dalam menyelesaikan suatu problem mencoba mencari jalan tengah, dengan langsung melakukan analisa-analisa terhadap problem” (responden no153); 	<ul style="list-style-type: none"> • “Susah menerima saran dan ide dari bawahan” (responden no 115); • “Selalu mencari data-data dari bawahan saat itu juga tetapi disaat bawahan mencari jawaban sering tertunda ” (responden no 129)

Tabel 4.27 Komentar karyawan pada dimensi *intellectual stimulation* terhadap manajer Jepang (lanjutan)

Komentar Positif	Komentar Negatif
<ul style="list-style-type: none"> • “Mendidik dan memberi solusi atau contoh dalam menyelesaikan masalah (dalam melakukan perbaikan-perbaikan) (responden no 172); • “Dalam setiap penyelesaian masalah dapat dengan tepat sesuai analisa yang ada” (responden no 173); 	

Sumber: hasil analisis data yang sudah diolah

Berdasarkan tabel 4.27, komentar responden no 138 dan responden no 151 juga menggambarkan manajer Jepang memberikan saran kepada karyawan untuk mencari inovasi-inovasi baru dengan harapan karyawan bisa lebih maju dan pintar. Jika karyawan mampu menemukan inovasi baru otomatis itu akan berpengaruh pada kinerja perusahaan. Manajer Jepang dalam hal ini mendorong bawahannya untuk mengeskpresikan ide-ide kreatif yang dimiliki bawahannya.

Manajer Jepang terlihat mau menganalisis permasalahan yang timbul. Hal ini terlihat pada komentar responden no 122, 135, 148, 153, 173 pada tabel 4.27, bahwa manajer Jepang mau ikut bersama-sama karyawan mencari penyebab masalah yang timbul dan mencari solusinya serta dapat mengambil keputusan dengan tepat. Ini digunakan manajer Jepang juga untuk mendidik dan memberi contoh kepada karyawannya bagaimana menyelesaikan masalah (responden no 172).

Manajer Jepang juga bisa memberikan jawaban yang logis ketika ditanya karyawan (responden no 128). Itu menunjukkan manajer Jepang menggunakan logika berpikirnya dalam menganalisis sesuatu. Manajer Jepang juga berusaha dalam menjelaskan masalah dengan menggunakan alat bantu seperti gambar atau membuat tulisan supaya karyawan mengerti (responden no 136). Kemungkinan karena manajer Jepang mempunyai kendala bahasa, jadi manajer Jepang agak sulit untuk berkomunikasi dengan karyawan.

Namun, jika melihat komentar negatifnya ada karyawan yang mengatakan bahwa manajer Jepang susah menerima saran dan ide dari bawahan (responden

Universitas Indonesia

115). Dalam hal ini, yang harus dipahami adalah bagaimana karyawan bisa memberi saran atau ide tepat pada kondisinya. Kemungkinan pada saat memberi ide atau saran ada pada kondisi yang tidak tepat, jadi mengapa saran/ide itu sulit untuk diterima.

Karyawan yang mempunyai komentar negatif itu adalah seorang *supervisor* dari divisi *operation* dan baru sekitar 1-2 tahun menjabat posisi tersebut. Atasannya seorang *general manager* dari divisi *operation* dan menjabat posisi tersebut sekitar 5-10 tahun. Dari data demografi ini terlihat kemungkinan atasan untuk sulit menerima saran dari bawahan. Divisi *operation* di PT. A dan PT. B adalah sebagai *core* dari perusahaan yang tugasnya hanya memproduksi *spare part* dan prosedur kerja/tata cara kerjanya tentunya sudah ditentukan dan cara produksinya pun sudah ditetapkan. Jadi mengapa setiap ada saran/ide sulit untuk diterima atasan karena akan mengganggu kinerja produksi. Dengan masa jabatan atasan sudah 5-10 tahun dibandingkan masa jabatan karyawannya yang baru 1-2 tahun, tentunya atasan merasa pengalamannya lebih cukup dibandingkan pengalaman bawahannya dalam divisi *operation*. Jadi, manajer Jepang dalam hal ini, bukannya tidak mau menerima saran tetapi berusaha mengajak karyawannya untuk menggunakan logikanya kembali dalam memberi saran/ide.

Komentar responden no 129 pada tabel 4.27 mengatakan bahwa manajer Jepang selalu mencari data-data dari bawahan saat itu juga tetapi disaat bawahan mencari jawaban sering tertunda. Kemungkinan karyawan tersebut tidak sabar dalam menunggu hasil/jawaban dari data-data yang dikumpulkan atasannya. Untuk menganalisis permasalahan membutuhkan waktu yang lama, membutuhkan data-data pendukung, apalagi data itu harus dipelajari dan baru kemudian dianalisis.

Ini bisa dikaitkan dengan nilai-nilai keyakinan yang dibawa orang Jepang dalam bekerja seperti komentar responden no 175 pada dimensi *idealized influence (behaviour)* yang mengatakan bahwa manajer Jepang sangat serius dalam menyelesaikan suatu masalah. Jadi kemungkinan mengapa manajer Jepang tertunda dalam memberi jawaban kepada karyawan bisa dikaitkan dengan komentar responden no 128 bahwa manajer Jepang ingin memberikan jawaban

secara logis, artinya bisa dimengerti oleh karyawannya. Tindakan itu bisa saja dijadikan salah satu cara manajer Jepang untuk menyerukan karyawan bahwa untuk memecahkan masalah orang harus menggunakan daya nalar dan pikirnya.

Komentar positif karyawan pada dimensi *intellectual stimulation* bisa dikaitkan dengan hasil penelitian yang dilakukan Fukushinge dan Spicer (2006). Hasil penelitian mereka menyatakan bahwa manajer Jepang mampu mengarahkan, mendukung, dan mau berpartisipasi. Oleh karena itu, manajer Jepang pada PT. A dan PT. B cukup berusaha untuk mendorong karyawannya agar jangan takut untuk berekspresi supaya mendapatkan hasil yang optimal apalagi jika dikaitkan dalam pengambilan keputusan.

(e) *Individualized consideration*

Nilai *mean* dimensi *individualized consideration* manajer Jepang adalah 3,42 dengan kategori sedang. Bass dan Avolio (1997) dalam jurnal Antonakis, Avolio dan Sivasubramanian (2003) mengatakan definisi *individualized consideration* adalah pemimpin fokus pada pengembangan karyawannya, memberi nasehat, dukungan, perhatian kepada kebutuhan individu karyawan, serta memberikan kesempatan kepada mereka untuk berkembang dan mengaktualisasikan diri, mau mempertimbangkan kebutuhan, kemampuan dan aspirasi dari bawahannya, mau mendengarkan bawahannya dengan penuh perhatian, mau mengajari, serta membimbing bawahannya.

Manajer Jepang menurut komentar karyawan sudah cukup mengerti kebutuhan karyawannya baik dalam memberi perhatian maupun memberi kesempatan karyawan untuk berkembang. Pada dimensi *individualized consideration* ini, manajer Jepang mendapat penilaian positif dan negatif dari karyawannya seperti ditampilkan pada tabel 4.28 di bawah ini.

Tabel 4.28 Komentar karyawan pada dimensi *individualized consideration* terhadap manajer Jepang

Komentar Positif	Komentar Negatif
<ul style="list-style-type: none"> • “Membuka komunikasi dua arah, sehingga bersedia mendengarkan keluhan/kesulitan bawahannya dan berusaha bersama-sama 	<ul style="list-style-type: none"> • “Gaya kepemimpinan Mr. Tomida saat ini kurang membaur dengan bawahan” (responden no 123);

Universitas Indonesia

Tabel 4.28 Komentar karyawan pada dimensi *individualized consideration* terhadap manajer Jepang

Komentar Positif	Komentar Negatif
<p><i>mencari jalan keluar yang terbaik</i>” (responden no 10);</p> <ul style="list-style-type: none"> • “<i>Mempunyai sikap yang terbuka, sering mengajak diskusi bersama, terutama menghadapi suatu masalah. Pola kerja bukan seperti atasan dan bawahan tapi lebih cenderung ke arah teman/rekan kerja</i>” (responden no 25); • “<i>Beliau seorang punya kepemimpinan yang terbuka artinya mau mendengarkan kesulitan-kesulitan bawahannya</i>” (responden no 135); • “<i>Gaya kepemimpinan kami saat ini supel dan memberikan saran ke bawahan</i>” (responden no 144); • “<i>Pada personel yang penulis maksudkan, kepemimpinan yang diterapkan lebih terbuka/tidak kaku sehingga suasana kerja lebih kondusif</i>” (responden no 148); • “<i>Sangat dekat dengan bawahan. Sangat senang berkomunikasi. Mengajarkan semua yang didapat mengharapakan selalu lebih maju dan pintar</i>” (responden no 151); • “<i>Model komunikasi atasan-bawahan terjalin dengan baik. Informatif</i>” (responden no 157); 	<ul style="list-style-type: none"> • “<i>Gaya kepemimpinan yang ada pada Mr. Tomida masih kurang memuaskan karena komunikasi dengan bawahan kadang tidak tersalurkan</i>” (responden no 137); • “<i>Kurang berkomunikasi</i>” (responden no144); • “<i>Interaksi dengan bawahan di luar bidang kerja/ dalam lingkungan kerja jarang dilakukan</i>” (responden no 153); • “<i>Sangat tertutup, tidak dapat memberi kalau tidak diminta</i>” (responden no 179);

Sumber: hasil analisis data yang sudah diolah

Komentar positif karyawan berdasarkan tabel 4.28 cukup menggambarkan bahwa manajer Jepang sudah menerapkan dimensi *individualized consideration* seperti sudah mau membuka komunikasi dua arah dengan karyawan untuk mau mendengarkan keluhan-keluhan atau kesulitan karyawan, mau berdiskusi dengan karyawan sehingga menganggap karyawan adalah sahabat, komunikasi terjalin dengan baik mengakibatkan karyawan mendapatkan keterangan yang jelas dari atasan. Tindakan-tindakan tersebut cukup membuat karyawan menjadi nyaman dalam lingkungan pekerjaannya.

Komentar lain tentang manajer Jepang yang mempunyai sifat terbuka dikemukakan oleh Thomas dan Inkson (2004) yang menyatakan bahwa tidak mengherankan kalau manajer Jepang menaruh perhatian lebih dalam kepada pribadi bawahannya. Seorang bawahan sering meminta nasehat apa saja pada

atasannya. Menurut mereka kedekatan itu dikarenakan budaya Jepang menganut nilai *amae* (memberikan kasih sayang berlebihan). Itu sebabnya manajer Jepang perhatian pada bawahannya.

Manajer Jepang pada dimensi ini pada komentar positif karyawan juga cukup mau mengajarkan ilmu yang dia punya dengan harapan karyawannya bisa lebih maju dan pintar (responden no 151). Tindakan berbagi ilmu ini sesuai dengan UU Ketenagakerjaan pasal 45 ayat 1a dan 1b yang secara garis besar mengatakan bahwa tenaga kerja asing wajib mempunyai pendamping tenaga kerja Indonesia untuk alih teknologi dan alih keahlian dari tenaga kerja asing dan melaksanakan pendidikan dan pelatihan kerja bagi tenaga kerja Indonesia.

Manajer Jepang berarti sudah cukup sesuai dengan UU Ketenagakerjaan tersebut, sudah mau mengajarkan keahliannya kepada karyawan Indonesia. Hal tersebut juga bisa dikaitkan dengan atasan paling banyak di PT. A dan PT. B adalah mempunyai pendidikan S1 dan begitu juga karyawan paling banyak di PT. A dan PT. B adalah juga berpendidikan S1. Karyawan di sini bisa difungsikan sebagai pendamping bagi atasan yang orang Jepang. Dengan demikian, bisa diinterpretasikan bahwa manajer Jepang cukup memberi kesempatan pada karyawan untuk menimba ilmu dari dirinya.

Komentar yang sama juga datang dari Yooyanyong dan Muenjohn (2010) yang menyatakan bahwa manajer Jepang perhatian pada bawahannya, dan juga memberikan pelatihan kepada bawahannya untuk pemberdayaan dan supaya ikut terlibat.

Komentar negatif dari karyawan terhadap manajer Jepang adalah komentar yang berkaitan dengan masalah komunikasi. Kemungkinan ketika ingin menyampaikan sesuatu komentar atau ketika ingin berbaur dengan karyawan terdapat kendala bahasa. Manajer Jepang sulit untuk bisa berbahasa Indonesia. Jadi tindakan manajer Jepang ini menimbulkan respon negatif dari karyawan. Karyawan merasa terhambat untuk mendapatkan transfer ilmu dan informasi dari manajer Jepang.

Kabid Hubungan Industrial dan Pengawasan Dinsosnaker Kabupaten Bangka, Ruslan Ranto mengatakan kepada Sasmita, penulis Bangka Pos pada Senin (18/4/2011) "Orang asing yang bekerja di sini (baca: Bangka) ada yang tidak bisa berbahasa Indonesia. Seharusnya hal itu tidak diperbolehkan karena sudah ketentuan dan mestinya tenaga kerja asing itu mampu berbahasa Indonesia dengan minimal pandai berkomunikasi". Menurut komentar Bapak Ruslan, kalau tenaga kerja asing tidak bisa berbahasa Indonesia bagaimana mereka mau memberitahukan atau mengajarkan ilmunya kepada orang lain. Komentar Bapak Ruslan tersebut bisa dikaitkan dengan komentar negatif dari karyawan di PT. A dan PT. B yang merasa terhambat dalam berkomunikasi dengan atasannya yang orang Jepang.

Berikutnya yang akan dijelaskan adalah komentar karyawan terhadap gaya kepemimpinan transaksional manajer Jepang yang mempunyai nilai *mean* 2,80 dan berkategori sedang. Gaya kepemimpinan transaksional menurut Bass dan Avolio (1997) dalam jurnal Antonakis, Avolio dan Sivasubramanian (2003) ada tiga dimensi yaitu; *contingent reward*, *management by exception (active)*, dan *management by exception (passive)*.

Menurut komentar karyawan terhadap gaya kepemimpinan transaksional manajer Jepang ini cukup beragam nilai skor pada masing-masing dimensinya. Ada yang bernilai tinggi, sedang dan rendah.

(f) *Contingent reward*

Nilai *mean* dimensi *contingent reward* manajer Jepang adalah 3,04 dengan kategori sedang. Bass dan Avolio (1997) dalam jurnal Antonakis, Avolio dan Sivasubramanian (2003) mengatakan definisi *contingent reward* adalah pemimpin yang fokus pada mengklarifikasi peran dan tugas yang akan dilaksanakan karyawannya serta memberikan penghargaan ketika mereka bisa menyelesaikan tugas dengan baik, memberikan pujian kepada karyawan yang memberikan hasil kinerja yang baik.

Manajer Jepang menurut komentar karyawan cukup menerapkan dimensi *contingent reward* ini seperti sudah mengklarifikasi peran dan tugas yang akan

dilaksanakan karyawannya meskipun belum ada upaya manajer Jepang dalam memberi penghargaan berupa pujian atau penghargaan lainnya kepada karyawannya.

Komentar karyawan pada dimensi *contingent reward* terhadap manajer Jepang bernada positif. Komentar tersebut adalah:

- “*Terschedulekan dalam pekerjaan*” (responden no 171)

Komentar tersebut menggambarkan manajer Jepang berusaha untuk menerapkan daftar rincian kerja yang sudah dibuat dan membagi sesuai dengan peran dan tugas karyawan. Jika dilihat pada tabel 4.23 posisi mayoritas jabatan atasan adalah manajer (97 orang) dan posisi mayoritas karyawan adalah *supervisor* (117 orang) dan dengan divisi mayoritas adalah divisi *operation*. Kemudian, PT. A dan PT. B bergerak dibidang produksi *spare part* kendaraan. Dengan struktur organisasi yang mempunyai *supervisor* lebih banyak dari pada *manager*, tentunya wilayah tempat kerjanya/produksinya lebih luas cakupannya dan membutuhkan pengklarifikasian dari *manager* kepada *supervisor* mengenai peran dan tugas apa saja yang harus dilakukan di lapangan.

(g) *Management by exception (active)*

Nilai *mean* dimensi *management by exception (active)* manajer Jepang adalah 3,75 dengan kategori tinggi. Dimensi ini merupakan peringkat pertama dari dimensi yang ada pada 3 gaya kepemimpinan berdasarkan tabel 4.24. Bass dan Avolio (1997) dalam jurnal Antonakis, Avolio dan Sivasubramanian (2003) mengatakan definisi *management by exception (active)* adalah pemimpin yang hati-hati dalam setiap pekerjaan agar tujuan organisasi dapat tercapai (memastikan apakah standar kinerja sudah terpenuhi), memonitor kinerja bawahannya dan menegakkan peraturan untuk menghindari terjadinya kesalahan-kesalahan dalam kinerja.

Komentar karyawan di PT. A dan PT. B terhadap manajer Jepang pada dimensi ini adalah bahwa manajer Jepang sangat sudah menerapkan dimensi *management by exception (active)* dengan mendapat respon positif dari karyawan. Komentar-komentar positif karyawan tersebut adalah;

Universitas Indonesia

- “*Sangat teliti dalam mengusut suatu masalah*” (responden no 123);
- “*Beliau selalu mengajarkan bekerja sesuai dengan standar yang sudah ada*” (responden no 138);
- “*Secara keseluruhan gaya kepemimpinan atasan langsung Jepang banyak mengajarkan pentingnya penerapan standar dalam bekerja dan konsekuen dalam menjalankan*” (responden no 142);
- “*Selalu komentar setiap apa yang dilakukan oleh anak buahnya. Memiliki sistem yang bagus untuk diterapkan*” (responden no 152);
- “*Tegas dan komitmen dalam melaksanakan standar kerja yang telah ditentukan*” (responden no 159);
- “*Teliti dan cermat*” (responden no 165);
- “*Dia seorang yang tegas dalam mengambil keputusan menyangkut standard kerja yang telah ditentukan per tahun*” (responden no 168); dan
- “*Teliti, detail*” (responden no 172)

Berdasarkan komentar positif pada dimensi *management by exception (active)*, manajer Jepang memang pemimpin yang hati-hati dalam bekerja. Ini terlihat pada komentar positif karyawan pada responden no; 123, 159, 165, 168, dan 172. Kelima komentar tersebut menunjukkan kehati-hatian manajer Jepang dalam menjalankan tugasnya. Terlihat manajer Jepang sangat teliti dalam mengusut masalah yang terjadi, karena ini berkaitan dengan tujuan organisasi dalam target pencapaian produksi *spare part* kendaraan. Jadi manajer Jepang sangat tegas dan menjalankan tugas kerjanya sesuai dengan komitmen yang sudah dibuat, jika manajer Jepang tidak tegas, tidak teliti dan tidak menjalankan komitmennya, maka target pencapaian produksi *spare part* PT. A dan PT. B bisa terganggu.

Komentar positif karyawan pada responden no; 152, 165 dan 172 menunjukkan manajer Jepang sangat memonitor pekerjaan karyawannya. Itu dilakukan untuk memastikan apakah standar kinerja sudah tercapai. *Spare part* kendaraan membutuhkan tingkat ketelitian, kehati-hatian dan detail dalam pengerjaannya. *Spare part* kendaraan berkaitan erat dengan alat transportasi yang menuntut keseriusan yang tinggi dari orang-orang yang mengerjakannya, karena

jika terjadi kerusakan akan fatal akibat yang ditanggung oleh pemakai kendaraan dan bisa mengakibatkan kecelakaan. Oleh karena itu, manajer Jepang selalu memonitor setiap apa yang dikerjakan oleh karyawannya (reponden 152), apakah karyawan bagian produksi khususnya sudah bekerja sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan.

Memonitor pekerjaan dilakukan manajer Jepang untuk menghindari kesalahan-kesalahan yang tidak diinginkan. Dalam hal ini, manajer Jepang selalu berusaha untuk mengajarkan karyawannya bekerja sesuai dengan standar yang sudah ada (responden no 138).

Manajer Jepang dengan ketelitian dan kehati-hatian yang sangat tinggi tentunya berorientasi pada pencapaian hasil yang tinggi untuk PT. A dan PT. B. Komentar manajer Jepang yang berorientasi dengan pencapaian sesuai dengan hasil dari penelitian Fukushinge dan Spicer (2006) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan Jepang yang disukai adalah orientasi pada pencapaian. Komentar yang sama juga datang dari Yooyanyong dan Muenjohn (2010) juga menyatakan bahwa manajer Jepang mempunyai orientasi pencapaian hasil yang tinggi dan bertanggung jawab pada penyelesaian masalah yang berhubungan dengan pekerjaan.

(h) *Management by exception (passive)*

Nilai *mean* dimensi *management by exception (passive)* manajer Jepang adalah 1,63 dengan kategori rendah. Dimensi ini merupakan peringkat terakhir dari dimensi yang ada pada 3 gaya kepemimpinan berdasarkan tabel 4.24. Bass dan Avolio (1997) dalam jurnal Antonakis, Avolio dan Sivasubramanian (2003) mengatakan definisi *management by exception (passive)* adalah pemimpin dalam dimensi ini hanya akan ikut campur ketika ada permasalahan terjadi atau adanya kegagalan kerja.

Komentar karyawan dalam dimensi ini ada yang bernada positif dan negatif. Komentar karyawan di PT. A dan PT. B mengenai manajer Jepang pada dimensi *management by exception (passive)* ini ditunjukkan pada tabel 4.29.

Tabel 4.29 Komentar karyawan pada dimensi *management by exception (passive)* terhadap manajer Jepang

Komentar Positif	Komentar Negatif
<ul style="list-style-type: none"> • “Kadang-kadang datang ke line produksi untuk menganalisa permasalahan yang terjadi baik di interen perusahaan maupun dengan customer perusahaan” (responden no 117); • “Meminta apabila terjadi masalah untuk segera mengatasinya” (responden no 124); • “Beliau selalu turun kelapangan bila terjadi masalah” (responden no 140); 	<ul style="list-style-type: none"> • “Kurang cepat dalam memberikan action terhadap masalah yang ada/timbul” (responden no 30); • “Selalu berkomentar mengenai suatu masalah tanpa memberi solusi/membantu menyelesaikan masalah tersebut” (responden no 139); • “Kurang berkompromi dengan bawahannya sehingga memunculkan kesan hanya pada saat terjadi trouble baru ada kompromi” (responden no 153); • “Leadership kurang. Kurang fight terhadap problem/masalah dengan customer/supplier” (responden no 184).

Sumber: hasil analisis data yang sudah diolah

Manajer Jepang menurut komentar karyawan sudah mau ikut campur dalam menyelesaikan masalah yang terjadi seperti yang dikatakan responden no 117,124 dan 140. Namun, ada juga manajer Jepang yang kurang cepat dalam memberikan respon ketika permasalahan sudah terjadi (responden no 5). Kemungkinan karena kurang skala prioritas dalam menyelesaikan permasalahan, jadi terkesan kurang cepat mengambil tindakan. Perbedaan umur dan pendidikan mungkin juga bisa menjadi perbedaan komentar dalam menyelesaikan masalah. Responden no 30 ini mempunyai kategori umur 25-34 tahun berpendidikan Diploma, sedangkan atasannya mempunyai kategori umur 45-54 tahun berpendidikan S3, jadi bisa dikatakan antara atasan dan bawahan punya cara pandang yang berbeda dalam menyelesaikan masalah. Ini karena dipengaruhi umur, pengetahuan, dan pengalaman yang berbeda.

Manajer Jepang juga dianggap hanya memberi komentar pada permasalahan yang timbul tetapi tidak memberi solusi (responden no 139). Komentar ini muncul bisa disebabkan karena karyawan yang memberi anggapan ini masih berumur dibawah 25 tahun (kategori masih muda), berpendidikan diploma (baru lulus), jabatannya sebagai *supporting staff* di divisi *operation*. Jadi,

Universitas Indonesia

menganggap atasannya yang berada pada kategori umur 55-64 tahun, berpendidikan S3, juga dari divisi *operation* tidak mau membantunya dalam menyelesaikan masalah. Padahal, bisa jadi karena atasannya ingin karyawan tersebut berusaha dulu untuk menggunakan logika berpikirnya untuk menganalisis permasalahan tersebut. Atasan tersebut ingin mengajari karyawan tersebut dengan membiarkan karyawannya memikirkan masalah tersebut supaya ide-idenya bisa muncul agar bisa mendapatkan solusinya sendiri seperti manajer Jepang pada dimensi *intellectual stimulation*.

Manajer Jepang juga dianggap kurang kompromi terhadap karyawan, terkesan jika ada permasalahan saja mau membantu (responden no 153). Dilihat dari level karyawan adalah *middle management*, sedangkan atasan dari level *top management*. Kemungkinan manajer Jepang menganggap bahwa karyawan bisa menyelesaikan permasalahan tersebut. Manajer Jepang suka bekerja dengan memberikan kepercayaan pada partner kerjanya. Seperti hasil penelitian Fukushinge dan Spicer (2006) gaya kepemimpinan manajer Jepang yang disukai adalah manajer yang memberi kepercayaan. Jadi kemungkinan hal ini yang membuat manajer Jepang di PT. A dan PT. B ini seolah-olah memberi bantuan ketika ada permasalahan, karena manajer Jepang merasa karyawannya bisa melakukan pekerjaannya dengan baik.

Selain itu, ada juga komentar karyawan yang menganggap manajer Jepang kurang berjuang dalam menghadapi *customer/supplier* (responden no 184). Seperti informasi pada website kedutaan Jepang yang mengatakan bahwa orang Jepang selalu cenderung menjaga harmoni dan menghindari timbulnya konflik. Biasanya orang Jepang untuk menghindari konflik dengan membicarakan kemungkinan-kemungkinan keputusan yang diambil dengan pihak-pihak yang berkepentingan hingga didapatkan kesepakatan. Kemungkinan hal ini yang menyebabkan manajer Jepang terlihat tidak berjuang menghadapi permasalahan dengan *customer/supplier*, bisa saja manajer Jepang melakukan pendekatan-pendekatan dengan mengajak berdiskusi, jadi terlihat seperti mengalah dengan *customer/supplier*.

Gaya kepemimpinan terakhir yang juga muncul pada manajer Jepang adalah gaya kepemimpinan *laissez-faire* dengan nilai *mean* 1,85 dan berkategori rendah. Bass dan Avolio (1997) dalam jurnal Antonakis, Avolio dan Sivasubramanian (2003) mengatakan definisi *laissez-faire* adalah kepemimpinan yang memberikan kebebasan kepada karyawannya untuk mengambil keputusan, menghindari tanggung jawab, tidak ada jika dibutuhkan, gagal dalam menindak lanjuti jika diminta bantuan serta menolak memberi pandangan atau komentar dalam isu-isu penting.

Komentar karyawan pada dimensi *laissez-faire* ini terhadap manajer Jepang menyatakan sedikit setuju bahwa ada manajer Jepang yang melakukan tindakan-tindakan yang ada pada dimensi ini seperti memberikan kendali bebas pada karyawannya, tidak ada di tempat jika dibutuhkan, dan tidak bisa ikut memberi keputusan. Komentar karyawan pada dimensi ini ada yang positif dan ada yang negatif. Komentar tersebut ditampilkan pada tabel 4.30 di bawah ini.

Tabel 4.30 Komentar karyawan pada dimensi *laissez-faire*

Komentar Positif	Komentar Negatif
<ul style="list-style-type: none"> • “Pada dasarnya advisor bukanlah sebagai seorang atasan tetapi lebih kepada mitra kerja. Gaya kepemimpinan beliau tidak bisa dinilai karena cara bekerja/menyelesaikan masalah beliau selalu diposisikan sebagai pemberi saran” (responden no 14) • “Atasan/partner kerja advisor adalah gaya kepemimpinan yang demokratis dimana dia memberikan wewenang yang luas kepada para bawahan” (responden no15); • “Semua pekerjaan dipercayakan sepenuhnya kepada bawahannya” (responden no 23); • “Gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh atasan cenderung individual. Tidak suka ikut campur terhadap suatu permasalahan. Bekerja sendiri” (responden no134); 	<ul style="list-style-type: none"> • “Semua pekerjaan dipercayakan sepenuhnya kepada bawahannya” (responden no 23); • “Sering tidak ada di tempat saat dibutuhkan” (responden no125);

Sumber: hasil analisis data yang sudah diolah

Komentar positif responden no 14, 15 dan 23 menyatakan sedikit setuju pada manajer Jepang, karena karyawan menyadari atasan/*partner* kerjanya adalah *advisor* yang hanya bisa memberi saran bukan membantu mengambil keputusan .

Selain itu, karyawan juga menyadari bahwa *advisor* itu ada yang tidak mempunyai bawahan, jabatan yang berdiri sendiri.

Komentar responden no 23 pada dimensi *laissez-faire* ini juga bisa mengandung nada positif dan negatifnya. Sisi positif, karyawan yang senang diberikan kepercayaan penuh pada pekerjaan adalah karyawan yang merasa sudah mandiri, karyawan yang sudah betul-betul mengerti pada tanggung jawab pekerjaannya dan yang memang menyukai tantangan yang diberikan oleh atasannya. Sisi negatifnya, tindakan manajer Jepang pada responden no 23 ini menjadi tidak cocok pada karyawan yang belum siap untuk diberi kendali bebas atau diberi kepercayaan penuh pada pekerjaan. Kepercayaan penuh yang diberikan atasan nantinya berhubungan dengan pengambilan keputusan. Ini membutuhkan karyawan yang betul-betul siap.

Komentar negatif responden no 125 bermakna bahwa manajer Jepang tidak ada ditempat ketika karyawan membutuhkannya. Dalam kasus ini, ada karyawan yang belum menyadari tugas sebagai *advisor*, *advisor* tidak harus ada ditempat. Seperti *advisor* yang dianggap responden no 125 ini adalah *advisor* yang berada di divisi R&D, jadi kemungkinan *advisor* ini sedang melakukan penelitian di luar kantor untuk kepentingan perusahaan. Oleh karena itu, *advisor* tersebut sering tidak ada di kantor jika dibutuhkan, sedangkan karyawan menginginkan atasannya lebih sering berada di kantor agar ketika karyawan membutuhkan nasehat atasan, karyawan tidak harus menunggu.

b) Gaya Kepemimpinan Manajer Indonesia

Manajer Indonesia berdasarkan komentar karyawan pada tabel 4.24 sama dengan manajer Jepang juga menerapkan 3 kombinasi gaya kepemimpinan yang ada pada *the full-range model of leadership* yakni gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan *laissez-faire*. Pada lampiran 3 dihasilkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional pada manajer Indonesia juga berada pada peringkat tertinggi dibanding dengan gaya kepemimpinan transaksional dan *laissez-faire* dengan nilai *mean* 3,21 lebih besar dari 2,88 dan 2,07. Perbandingan

nilai *mean* tersebut menunjukkan komentar karyawan terhadap manajer Indonesia juga terfokus pada gaya kepemimpinan transformasional.

Sama seperti analisa dan diskusi pada gaya kepemimpinan manajer Jepang, pada bagian gaya kepemimpinan manajer Indonesia ini juga akan dijelaskan masing – masing dimensi yang ada pada 3 gaya kepemimpinan menurut Bass dan Avolio (1997) dalam dalam jurnal Antonakis, Avolio dan Sivasubramanian (2003).

(a) *Ideallized influence (attributed)*

Nilai *mean* dimensi *idealized influence (attributed)* manajer Indonesia adalah 3,10 dengan kategori sedang. Bass dan Avolio (1997) dalam jurnal Antonakis, Avolio dan Sivasubramanian (2003) mengatakan definisi *idealized influence (attributed)* adalah dimensi yang melihat karisma dari seorang pemimpin, apakah pemimpin mempunyai rasa percaya diri dan pengaruh yang kuat dan juga fokus pada etika, menggambarkan keyakinan, kepercayaan.

Dalam dimensi ini, manajer Indonesia menurut komentar karyawan cukup menerapkan tindakan-tindakan yang mencerminkan dimensi *idealized influence (attributed)*. Tindakan manajer Indonesia tersebut bisa dilihat pada tabel 4.31 di bawah ini.

Tabel 4.31 Komentar karyawan pada dimensi *idealized influence (attributed)* terhadap manajer Indonesia

Komentar Positif	Komentar Negatif
<ul style="list-style-type: none"> • “Tegas” (responden no 31); • “Cukup bekerjasama dalam hal untuk menyelesaikan masalah. Pemimpin yang efektif” (responden no 37); • “Atasan saya tegas dan mempunyai prinsip yang kuat” (responden no 50); • “Low profile, tidak menganggap anak buah sebagai seorang yang hanya diperintah namun sebagai rekan kerja” (responden no 47); 	<ul style="list-style-type: none"> • “Kadang kurang tegas dalam mengambil keputusan” (responden no 41); • “Otoriter / tidak menerima komentar dari bawahan. Pimpinan selalu benar” (responden no 47); • “Belum dapat menunjukkan leadership yang dihargai oleh bawahannya atau dengan kata lain masih belum wibawa seorang pemimpin” (responden no 51); • “Tegas dan tanpa kompromi” (responden no 52);

Tabel 4.31 Komentar karyawan pada dimensi *idealized influence (attributed)* terhadap manajer Indonesia

Komentar Positif	Komentar Negatif
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>“Lebih berkuasa dan berwibawa, sering mengandalkan meeting untuk mengetahui masalah pekerjaan dalam sehari-hari”</i> (responden no 59); • <i>“Pemimpin harus bisa memimpin bawahannya tidak boleh diktator. We are team”</i> (responden no 95); • <i>“Idealis, keras, kadang tidak kompromi”</i> (responden no 107);

Sumber: hasil analisis data yang sudah diolah

Komentar karyawan pada tabel 4.31 terhadap manajer Indonesia ada yang bernada positif dan bernada negatif. Komentar positif karyawan menggambarkan manajer Indonesia cukup tegas dan mempunyai prinsip yang kuat (responden no 31 dan 50). Itu berarti manajer Indonesia cukup mempunyai rasa percaya diri, pengaruh dan keyakinan walaupun terkadang ada tindakan manajer Indonesia yang tidak disukai karyawan seperti tegas tetapi tidak mau diajak kompromi (responden no 52).

Tidak mau diajak kompromi yang digambarkan oleh komentar karyawan di sini bisa disebabkan karena manajer Indonesia berbeda divisi, umur dan lamanya bekerja di perusahaan. Dalam hal ini, karyawan berada di divisi IT, mempunyai umur pada kategori 25-34 tahun dan lama bekerja pada kategori 2-5 tahun. Manajer Indonesia berada di divisi keuangan, mempunyai umur pada kategori 55-64 tahun dan lama bekerja pada kategori 1-2 tahun.

Masalah keuangan perusahaan adalah masalah yang tidak bisa di kompromikan, karena perusahaan harus melihat dulu kepentingan hal keuangan yang diajukan, apakah perusahaan punya cukup dana atau tidak dan apakah hal yang diajukan tersebut bisa menguntungkan bagi perusahaan. Pada kasus ini, divisi IT tentunya membutuhkan dana yang tidak sedikit, apalagi untuk membuat sistem. Selain itu, umur karyawan yang masih usia produktif, setidaknya mempunyai keinginan yang lebih dalam pengembangan IT, tetapi manajer Indonesia di sini mempunyai umur lebih tua, merasa punya cukup pengalaman

Universitas Indonesia

dan yang mungkin hanya berpikir tentang keuangan perusahaan dan memang tugasnya adalah mengontrol keluar masuknya keuangan perusahaan. Jadi, komentar negatif itu muncul kemungkinan karena karyawan merasa masa kerjanya lebih lama dari manajer Indonesia dan melihat atasannya terlalu tegas, terlihat kaku dalam menghadapi karyawannya.

Manajer Indonesia juga dianggap oleh karyawan cukup mau diajak kerjasama ketika menyelesaikan masalah dan menganggap karyawan sebagai rekan kerja (responden no 37 dan 47). Hal ini menunjukkan bahwa manajer Indonesia cukup mau ikut bagian dalam menyelesaikan masalah-masalah penting. Apalagi memang dalam menyelesaikan masalah penting memang atasan seharusnya menganggap karyawan sebagai rekan kerja agar hasil keputusan yang diambil bisa menjadi yang terbaik karena diselesaikan bersama-sama.

Komentar karyawan terhadap manajer Indonesia juga mengatakan bahwa manajer Indonesia kurang tegas dalam mengambil keputusan (responden no 41). Ini bisa saja disebabkan manajer Indonesia kurang percaya diri karena dari segi umur antara karyawan dan atasan tidak jauh berbeda. Umur karyawan ada pada kategori 25-34 tahun, sedangkan kategori umur atasan adalah 35-44 tahun. Karyawan dan atasanpun juga memiliki pendidikan yang sama yaitu S1 dan pengalaman kerja di perusahaan juga sama yaitu 5-10 tahun. Kemungkinan hal ini yang membuat manajer Indonesia jadi dianggap kurang tegas dalam mengambil keputusan.

Komentar negatif tentang manajer Indonesia juga terlihat pada responden no 47 yang menganggap manajer Indonesia itu otoriter dan tidak menerima komentar bawahan dan menganggap dirinya selalu benar. Secara data manajer Indonesia ini mempunyai umur 55-64 tahun, pendidikan S3, level *top management*, dan mempunyai pengalaman kerja 20-25 tahun. Karyawan sendiri berumur 25-34 tahun, pendidikan diploma, level *middle management*, dan pengalaman kerja 15-20 tahun. Kemungkinan faktor demografi atasan tersebut yang membuat beliau merasa selalu benar. Hal ini juga disampaikan oleh Blair (1988) dalam penelitiannya bahwa kepemimpinan Indonesia merepresentasikan pada kekuasaan karena memiliki figur bapak yang selalu memberi nasehat.

Universitas Indonesia

Manajer Indonesia pada kasus ini menganggap dirinya adalah seorang bapak yang sudah matang dengan pengalaman, jadi menganggap dirinya selalu benar.

Komentar negatif lainnya terhadap manajer Indonesia pada dimensi *idealized influence (attributed)* adalah komentar responden no 51. Karyawan tersebut menganggap manajer Indonesia belum mempunyai wibawa sebagai pemimpin. Kemungkinan anggapan ini bisa dikaitkan dengan faktor umur, pendidikan, posisi, lama bekerja di perusahaan.

Karyawan pada kasus ini mempunyai umur 25-34 tahun, berpendidikan S1, posisinya sebagai staff dan lama bekerja 1-2 tahun. Untuk manajer Indonesia, umur 35-44 tahun, pendidikan diploma, posisi supervisor, lama bekerja 5-10 tahun. Dari data demografi tersebut bisa dilihat memang manajer Indonesia diangkat menjadi *supervisor* karena sudah lama bekerja. Manajer Indonesia ini dianggap cukup punya pengalaman untuk menjabat sebagai *supervisor* tetapi kemungkinan belum mempunyai skill tentang kepemimpinan. Oleh karena itu, manajer Indonesia dianggap belum mempunyai wibawa oleh karyawannya.

Manajer Indonesia juga dianggap lebih berkuasa dan berwibawa dan hanya mengandalkan pertemuan rutin yang diadakan untuk mengetahui permasalahan yang terjadi (responden no 59). Hal ini kemungkinan karena manajer Indonesia dalam kasus ini mempunyai posisi sebagai *Board of Director* sedangkan karyawan sebagai manajer. Sebagai *top management*, kemungkinan atasan tidak merasa harus terjun langsung untuk mengontrol kerjaan harian tetapi cukup mengetahui apa yang terjadi melalui laporan yang dibuat dari karyawannya. Karyawan merasa manajer Indonesia kurang memperhatikan pekerjaan harian yang seharusnya manajer Indonesia ikut terjun langsung dalam pengawasan. Oleh sebab itu, respon negatif ini muncul.

Komentar karyawan pada responden 95 menganggap manajer Indonesia diktator. Karyawan dan manajer Indonesia dalam kasus ini berasal dari divisi yang sama yaitu IT. Ini bisa saja disebabkan kemungkinan memang manajer Indonesianya sendiri belum mendapatkan pelatihan kepemimpinan. Bagaimana menjadi seorang pemimpin yang baik sehingga bisa menjadi panutan dan mengayomi karyawannya.

Universitas Indonesia

Komentar negatif lainnya terhadap manajer Indonesia mengatakan manajer Indonesia idealis, keras, terkadang tidak kompromi (responden no 107). Pada kasus ini karyawan berumur 25-34 tahun dari divisi operation sedangkan manajer Indonesia disini mempunyai umur 55-64 tahun dari divisi keuangan. Seperti sudah dijelaskan sebelumnya pada kasus responden no 52, memang atasan yang bekerja dari divisi keuangan menggambarkan sifat keras, tegas, dan tidak ada kompromi. Tindakan ini kemungkinan karena menyangkut keuangan perusahaan, jadi manajer Indonesia dari divisi keuangan merasa harus berbuat demikian, seperti keras, idealis dan tidak kompromi. Jadi, karyawan menganggap ini adalah tindakan yang tidak menyenangkan.

(b) *Ideallized influence (behaviour)*

Nilai *mean* dimensi *idealized influence (behaviour)* manajer Indonesia adalah 3,44 dengan kategori sedang. Bass dan Avolio (1997) dalam jurnal Antonakis, Avolio dan Sivasubramanian (2003) mengatakan definisi *idealized influence (behaviour)* adalah dimensi yang melihat pada tindakan-tindakan dari seorang pemimpin yang berkharisma seperti nilai-nilai yang dibawanya, keyakinan, dan misi, menjelaskan nilai-nilai penting, menekankan pentingnya sebuah tujuan yang akan dicapai, dan mempunyai komitmen.

Komentar karyawan terhadap manajer Indonesia bisa digambarkan melalui pernyataan karyawan pada tabel 4.32 di bawah ini.

Tabel 4.32 Komentar karyawan pada dimensi *idealized influence (behaviour)* terhadap manajer Indonesia

Komentar Positif	Komentar Negatif
<ul style="list-style-type: none"> • “Disiplin” (responden no 31); • “Tipe pekerja keras, berusaha untuk maju” (responden no 46); 	<ul style="list-style-type: none"> • “Meremehkan orang lain yang sama levelnya dengan dirinya” (responden no 72);

Sumber: hasil analisis data yang sudah diolah

Komentar karyawan pada tabel 4.32 menjelaskan bahwa manajer Indonesia cukup menerapkan tindakan yang mencerminkan dimensi *idealized influence (behaviour)* dari sisi positif seperti disiplin dalam bekerja, kerja keras,

berusaha untuk maju (responden no 31 dan 46). Tindakan ini cukup bisa punya pengaruh bagi karyawan sehingga manajer Indonesia masih dianggap punya kharisma.

Dari komentar negatif, ada juga karyawan beranggapan bahwa manajer Indonesia tidak mecontohkan nilai-nilai yang baik kepada bawahannya seperti manajer Indonesia dalam hal ini meremehkan orang lain yang sama levelnya dengan dirinya (responden no 72). Sikap ini seharusnya tidak boleh dilakukan oleh pemimpin. Karena pemimpin memberikan pengaruh langsung kepada bawahannya melalui kharisma yang ada pada dirinya. Kemungkinan manajer Indonesia ini belum mendapatkan pelatihan tentang kepemimpinan.

(c) *Inspirational motivation*

Nilai *mean* dimensi *inspirational motivation* manajer Indonesia adalah 3,44 dengan kategori sedang. Bass dan Avolio (1997) dalam jurnal Antonakis, Avolio dan Sivasubramanian (2003) mengatakan definisi *inspirational motivation* adalah bagaimana cara seorang pemimpin menyemangati bawahannya untuk selalu optimis memandang masa depan, menekankan pada tujuan-tujuan yang akan dicapai, membuat visi lalu mengkomunikasikan pada bawahannya bahwa visi itu bisa dicapai, memberikan tantangan-tantangan kepada bawahannya dengan menetapkan standar yang tinggi dan ketika berbicara, pemimpin ini selalu optimis dan semangat serta pemimpin yang memberikan dorongan positif pada bawahannya untuk mencapai apa yang diinginkan.

Komentar karyawan terhadap manajer Indonesia bisa digambarkan melalui pernyataan karyawan di bawah ini;

- “*Optimis*” (responden no 31);
- “*Berusaha untuk naik bersama*” (responden no 35);
- “*Tipe pekerja keras, berusaha untuk maju*” (responden no 46);
- “*Menjadi suri tauladan dan panutan dalam segala hal mengenai cara dan sistem bekerja yang baik*” (responden no 56);

Komentar karyawan terhadap manajer Indonesia cukup menjadi penyemangat. Terlihat pada komentar yang semua bernada positif menganggap

manajer Indonesia berupaya memberi semangat kepada karyawannya dengan bersikap optimis, menunjukkan semangat dengan kerja keras dan berusaha untuk maju. Manajer Indonesia dianggap cukup bisa menjadi panutan dalam segala hal terutama bagaimana bekerja dengan sistem yang baik. Hal ini menunjukkan, manajer Indonesia cukup bisa memberi dorongan positif kepada karyawan, karena dengan bekerja dengan sistem yang baik maka keinginan yang diharapkan karyawan bisa dicapai. Manajer Indonesia juga dianggap cukup bisa mengkomunikasikan bahwa visi itu bisa dicapai dengan mengajak karyawan untuk berusaha naik bersama, jadi visi itu bisa dicapai secara bersama-sama.

Blair (1988) dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa karakteristik pemimpin Indonesia yang menonjol salah satunya adalah sebagai pendukung. Sikap ini menggambarkan bahwa pemimpin Indonesia memberi dorongan positif melalui dukungannya kepada pengikutnya.

Setiadi (2007) dalam penelitiannya juga menyimpulkan bahwa kepemimpinan manajer Indonesia itu seperti tokoh bapak dalam budaya Jawa yang bisa menginspirasi, seorang yang bisa menjadi teladan bagi bawahannya.

(d) *Intellectual stimulation*

Nilai *mean* dimensi *intellectual stimulation* manajer Indonesia adalah 3,24 dengan kategori sedang. Bass dan Avolio (1997) dalam jurnal Antonakis, Avolio dan Sivasubramanian (2003) mengatakan definisi *intellectual stimulation* adalah tindakan-tindakan pemimpin yang menyerukan kepada karyawannya untuk menggunakan logika dan analisis mereka dengan memberi tantangan untuk berpikir kreatif dan dapat menemukan solusi ketika menghadapi masalah yang sulit, menstimulasi bawahannya untuk mengerjakan sesuatu dengan cara-cara yang baru, mendorong bawahannya untuk mengeskpresikan ide-ide kreatif yang dimiliki bawahannya.

Komentar karyawan pada dimensi *intellectual stimulation* bisa dijelaskan melalui tabel 4.33 di bawah ini.

Tabel 4.33 Komentar karyawan pada dimensi *intellectual stimulation* terhadap manajer Indonesia

Komentar Positif	Komentar Negatif
<ul style="list-style-type: none"> • “<i>Dalam setiap pekerjaan selalu dikerjakan dengan cepat dan hasil yang memuaskan</i>” (responden no 26); • “<i>Simple dan dapat memberikan motivasi untuk pengambilan keputusan yang membutuhkan waktu yang cepat</i>” (responden no62); • “<i>Mencari perspektif yang berbeda saat menyelesaikan suatu masalah</i>” (responden no79); • “<i>Suka membantu dalam menyelesaikan masalah yang penting. Suka memberi nasehat dalam menyelesaikan suatu masalah yang baru</i>” (responden no 82); • “<i>Lugas, tegas, membuat hal yang sulit diterjemahkan atau ditangani dibuat lebih sederhana terlebih dahulu</i>” (responden no 102); • “<i>Atasan bisa menerima ide yang diajukan bawahan</i>” (responden no 103); • “<i>Atasan saya mempunyai ide yang cemerlang</i>” (responden no 72); 	<ul style="list-style-type: none"> • “<i>Pengambilan keputusan menyangkut permasalahan yang besar terkadang tidak dapat diputuskan dan penguasaan terhadap suatu permasalahan sangat kurang</i>” (responden no 42); • “<i>Mengerti permasalahan. Kurang sampai tujuan dalam memberikan bantuan menyelesaikan masalah</i>” (responden no 75); • “<i>Pengambil keputusan kadangkala memerlukan waktu dan kesempatan yang lama</i>” (responde no 60); • “<i>Kadang-kadang mengambil keputusan tapi tidak memikirkan ke depan (efeknya)</i>” (responden no 88); • “<i>Belum secara komprehensif atau global menjadikan semua line di departemen menjadi fokus perhatian. Masih lebih terfokus pada bentuk jadi produk dan belum terlalu fokus pada bentuk jadi produk dan belum terlalu fokus pada proses untuk menjadikan raw material menjadi produk</i>” (responden no 80);

Sumber: hasil analisis data yang sudah diolah

Manajer Indonesia pada dimensi *intellectual stimulation* dinilai sudah cukup menerapkan tindakan yang meliputi pada dimensi ini. Berdasarkan tabel 4.33, Komentar karyawan terhadap manajer Indonesia cukup bisa menganalisis suatu permasalahan dengan menggunakan logika berpikir yang baik hingga menghasilkan sebuah keputusan.

Namun terkadang dalam hal pengambilan keputusan manajer Indonesia dianggap tidak bisa memberi keputusan karena tidak menguasai permasalahan (responden no 42). Hal ini kemungkinan disebabkan karena karyawan adalah *supervisor* dan berumur 25-24 tahun, sedangkan atasan adalah *Board of Director* (BOD) dan berumur diatas 64 tahun. Jadi menganggap ketika ada permasalahan

Universitas Indonesia

besar atasan lama mengambil keputusan dikarenakan tidak menguasai permasalahan. *Supervisor* dalam hal ini masih kategori usia muda produktif yang tidak ingin berlama-lama jika mengambil keputusan. Hal itu kemungkinan dapat mengganggu kinerjanya si *supervisor*. Sebagai BOD yang sudah cukup pengalaman tentunya punya sifat kehati-hatian dalam memutuskan sesuatu masalah. Kemungkinan untuk memutuskan permasalahan besar ini memang harus melalui persetujuan anggota BOD lainnya karena hal ini menyangkut masalah perusahaan, jadi tidak boleh memutuskan sendiri.

Manajer Indonesia juga dianggap memerlukan waktu yang lama dalam pengambilan keputusan (responden no 60). Anggapan ini berasal datang dari divisi *operation*. Kemungkinan manajer Indonesia tidak berani mengambil keputusan apalagi masalah *operation* yang sudah ditetapkan prosedur kerjanya dan untuk pengambilan keputusan memang harus menunggu atasannya lagi.

Manajer Indonesia menurut responden no 75 dianggap kurang tuntas dalam membantu menyelesaikan permasalahan walaupun sebetulnya manajer Indonesia memahami permasalahannya. Kemungkinan dalam hal ini, manajer Indonesia menginginkan karyawannya mencoba belajar untuk bisa menganalisis masalah sehingga mendapatkan solusinya.

Namun ada juga yang berkomentar bahwa manajer Indonesia dalam mengambil keputusan tidak memikirkan dampaknya kedepan (responden no 88). Terlihat manajer Indonesia tidak mencoba untuk menganalisis permasalahan tersebut dan mengambil keputusan saat itu juga tanpa harus memikirkan apa akibat dari keputusan tersebut. Tindakan negatif dari manajer Indonesia ini bisa membuat karyawan sulit untuk memahami bagaimana cara menggunakan logika berpikir untuk menganalisa sebuah permasalahan sehingga bisa mengambil keputusan.

Manajer Indonesia juga dinilai positif oleh karyawan ketika membuat hal yang sulit bisa dipahami oleh karyawannya dengan cara menyederhanakan hal yang sulit tersebut (responden no 102). Lalu manajer Indonesia dikatakan mempunyai ide cemerlang (responden no 72). Tindakan ini dianggap karyawan secara tidak langsung cukup memberi motivasi kepada karyawan untuk bisa

Universitas Indonesia

berpikir secara sederhana jadi bisa mendorong karyawan supaya mampu mengeluarkan ide-ide kreatif. Dalam hal ini, manajer Indonesia cukup bisa menghargai ide yang muncul dari karyawannya dengan mau menerima ide tersebut (responden no 103). Ini kemungkinan manajer Indonesia ingin mendorong karyawan untuk mau mengeluarkan ide-ide yang dimilikinya.

Wirawan dan Irawan (2007) dalam penelitiannya mengatakann bahwa yang dianggap penting untuk manajer Indonesia adalah agar manajer Indonesia bisa mengambil keputusan dengan baik. Untuk mengambil keputusan dengan baik diperlukan analisis yang tepat dan menggunakan logika berpikir dengan baik. Manajer Indonesia pada dimensi ini cukup bisa memberi gambaran dan mengajak karyawan menggunakan logika dan analisis sehingga bisa menghasilkan perspektif yang berbeda.

Namun, ada juga karyawan yang menganggap manajer Indonesia belum bisa mengajak karyawan untuk bisa memunculkan ide-ide kreatif seperti komentar karyawan pada responden no 80. Dalam kasus ini, manajer Indonesia dianggap hanya fokus pada produk yang sudah jadi tetapi tidak terpikirkan untuk mempunyai ide baru dalam menciptakan produk baru. Kemungkinan manajer Indonesia masih belum punya kemampuan untuk memikirkan hal tersebut masih sebatas bekerja sesuai tugasnya yang mengontrol produk yang sudah jadi.

(e) *Individualized consideration*

Nilai *mean* dimensi *individualized consideration* manajer Indonesia adalah 2,90 dengan kategori sedang. Bass dan Avolio (1997) dalam jurnal Antonakis, Avolio dan Sivasubramanian (2003) mengatakan definisi *individualized consideration* adalah pemimpin fokus pada pengembangan karyawannya, memberi nasehat, dukungan, perhatian kepada kebutuhan individu karyawan, serta memberikan kesempatan kepada mereka untuk berkembang dan mengaktualisasikan diri, mau mempertimbangkan kebutuhan, kemampuan dan aspirasi dari bawahannya, mau mendengarkan bawahannya dengan penuh perhatian, mau mengajari, serta membimbing bawahannya.

Komentar karyawan terhadap manajer Indonesia pada dimensi *individualized consideration* ditampilkan pada tabel 4.34 di bawah ini.

Tabel 4.34 Komentar karyawan pada dimensi *individualized consideration* terhadap manajer Indonesia

Komentar Positif	Komentar Negatif
<ul style="list-style-type: none"> • “Memberikan perhatian pentingnya komunikasi dalam suatu organisasi” (responden no 31); • “Membantu dalam pekerjaan” (responden no 41); • “Cukup kooperatif bekerjasama dengan bawahan. Selalu membantu memenuhi keperluan bawahan untuk menyelesaikan tugasnya” (responden no 53); • “Mau memberi masukan jika ada masalah yang tidak bisa diatasi” (responden no 64); • “Suka memberi nasehat dalam menyelesaikan suatu masalah yang baru” (responden no 92); • “Sangat bagus dalam membimbing bawahannya agar dapat bekerja dengan baik “ (responden no 100); • “Dikarenakan atasan langsung (manager) bukan orang Jepang, maka saya lebih cenderung membutuhkan dan sering komunikasi untuk segala permasalahan yang ada” (responden no 108); 	<ul style="list-style-type: none"> • “Leadership dan pengembangan skill bawahan masih kurang. Bawahan dituntut belajar sendiri. Skill up system belum ada” (responden no 76);

Sumber: hasil analisis data yang sudah diolah

Manajer Indonesia berdasarkan tabel 4.34 mendapatkan tanggapan positif dan negatif pada dimensi *individualized consideration*. Dari komentar positif, manajer Indonesia dianggap karyawan dinilai cukup membangun komunikasi dua arah dengan mau memberi perhatian, memberi perhatian pada kebutuhan karyawan yang diperlukan sebagai penunjang pekerjaan. Manajer Indonesia juga dinilai mau mendengar keluh kesah karyawan dan mau memberi nasehat. Manajer Indonesia juga mau membimbing karyawannya agar bisa bekerja dengan baik. Tindakan-tindakan ini tentunya akan membuat karyawan bisa bekerja dengan nyaman.

Ada juga karyawan yang merasa nyaman menyampaikan keluh kesahnya pada manajer Indonesia karena merasa sama-sama orang Indonesia (responden no 108). Ini mungkin komunikasi bisa menjadi lebih leluasa, dianggap manajer Indonesia lebih bisa memahami diri karyawan dari pada Manajer Jepang.

Namun, manajer Indonesia dianggap masih kurang cukup dalam memberikan kesempatan karyawan untuk berkembang (responden no 76). Misalnya dalam pemberian pelatihan kepemimpinan dan pengembangan keahlian karyawan. Pada kasus ini karyawan mempunyai pendidikan S1 dan punya posisi sebagai *supervisor*, sedangkan atasannya juga mempunyai pendidikan S1 dan berposisi *general manager*. Dari data demografi karyawan, terlihat karyawan tersebut ingin atasannya memberikan kesempatan kepada dirinya untuk mendapatkan pelatihan. Pelatihan tersebut untuk mendukung kinerjanya sebagai *supervisor* yang harus memimpin anak buahnya dilapangan tetapi atasannya kurang perhatian dalam pengembangan karyawannya.

Berikutnya yang akan dijelaskan adalah komentar karyawan terhadap gaya kepemimpinan transaksional manajer Indonesia yang mempunyai nilai *mean* 2,87 dan berkategori sedang. Gaya kepemimpinan transaksional menurut Bass dan Avolio (1997) dalam jurnal Antonakis, Avolio dan Sivasubramanian (2003) ada lima dimensi yaitu; *contingent reward*, *management by exception (active)*, dan *management by exception (passive)*. Komentar karyawan terhadap gaya kepemimpinan transaksional manajer Indonesia ini ada juga yang bernada positif dan bernada negatif.

(f) *Contingent reward*

Nilai *mean* dimensi *contingent reward* manajer Indonesia adalah 3,10 dengan kategori sedang. Bass dan Avolio (1997) dalam jurnal Antonakis, Avolio dan Sivasubramanian (2003) mengatakan definisi *contingent reward* adalah pemimpin yang fokus pada mengklarifikasi peran dan tugas yang akan dilaksanakan karyawannya serta memberikan penghargaan ketika mereka bisa menyelesaikan tugas dengan baik, memberikan pujian kepada karyawan yang memberikan hasil kinerja yang baik.

Komentar karyawan terhadap manajer Indonesia pada dimensi ini bisa ditunjukkan pada tabel 4.35 di bawah ini.

Tabel 4.35 Komentar karyawan pada dimensi *contingent reward* terhadap manajer Indonesia

Komentar Positif	Komentar Negatif
<ul style="list-style-type: none"> • “Gaya kepemimpinan atasan saya cukup bagus dengan membagi beberapa group dan tugas control untuk meminimalkan problem yang terjadi baik di customer maupun di line (departemen sendiri)” (responden no 62); • “Pada dasarnya sebagai atasan/pemimpin sudah bagus. Dengan gaya kepemimpinan yang pemetaan jobnya jelas kepada bawahannya” (responden no 64); 	<ul style="list-style-type: none"> • “Kurang menghargai hasil pekerjaan bawahannya serta sering komplain terhadap pekerjaan bawahannya meskipun belum maksimal” (responden no 59); • “Kurang awareness terhadap bawahan yang bisa menjadi pemacu kerja bawahan” (responden no 60); • “Terkadang penyerahan tanggung jawab/ wewenang ke bawahan belum waktunya melakukan” (responden no 72); • “Pemimpin harus bisa memimpin bawahannya. Bukan hanya menyuruh dan meminta laporan saja, agar diperhatikan juga hak dan kewajiban bawahannya” (responden no 95);

Sumber: hasil analisis data yang sudah diolah

Komentar karyawan terhadap manajer Indonesia pada dimensi *contingent reward* adalah manajer Indonesia pada sisi positif dinilai cukup bisa dalam pengklarifikasian tugas karyawan. Terlihat pada komentar positif karyawan pada tabel 4.35 bahwa manajer Indonesia membagi-bagi tugas dalam bentuk *group* untuk menghindari timbulnya masalah. Selain itu, manajer Indonesia juga sudah cukup bisa membuat pemetaan untuk tugas-tugas yang akan dikerjakan oleh karyawannya.

Namun dalam dimensi ini, manajer Indonesia dari sisi negatifnya dinilai belum cukup bisa memberi penghargaan kepada hasil kerja karyawan, apalagi sering melakukan komplain terhadap pekerjaan karyawan (responden no 59). Hal ini akan membuat tidak maksimal dalam menuntaskan pekerjaannya. Manajer Indonesia dianggap tidak memberi perhatian pada karyawan yang mempunyai kinerja melebihi dari karyawan lain dan manajer Indonesia juga belum

memperhatikan hak dan kewajiban karyawan (responden no 60 dan 95). Tiga komentar karyawan ini datang dari divisi *operation*. Divisi *operation* pada PT. A dan PT. B ini adalah bisa dikatakan *core* perusahaan, karena pekerjaannya sudah menghasilkan produksi *spare part*. Tentunya karyawan menuntut atasannya untuk bisa menghargai kinerjanya yang terkadang bagian *operation* ini jam kerjanya bisa melebihi dari divisi lain ketika harus mencapai target produksi.

Manajer Indonesia juga dianggap belum cukup bisa dan tepat dalam penyerahan tanggung jawab pekerjaan kepada karyawan (responden no 72). Tindakan tersebut sama saja melimpahkan tanggung jawab tanpa pengklarifikasian yang jelas dari manajer Indonesia. Tindakan ini bisa menimbulkan kebingungan karyawan akan wilayah tanggung jawab pekerjaannya dan nantinya bisa menimbulkan masalah sendiri bagi manajer Indonesia ketika karyawan tidak mampu menyelesaikan tugas yang dilimpahkan tersebut.

(g) *Management by exception (active)*

Nilai *mean* dimensi *management by exception (active)* manajer Indonesia adalah 3,54 dengan kategori sedang. Bass dan Avolio (1997) dalam jurnal Antonakis, Avolio dan Sivasubramanian (2003) mengatakan definisi *management by exception (active)* adalah pemimpin yang hati-hati dalam setiap pekerjaan agar tujuan organisasi dapat tercapai (memastikan apakah standar kinerja sudah terpenuhi), memonitor kinerja bawahannya dan menegakkan peraturan untuk menghindari terjadinya kesalahan-kesalahan dalam kinerja.

Komentar karyawan terhadap manajer Indonesia pada dimensi ini bisa ditunjukkan pada tabel 4.36 di bawah ini.

Tabel 4.36 Komentar karyawan pada dimensi *management by exception (active)* terhadap manajer Indonesia

Komentar Positif	Komentar Negatif
<ul style="list-style-type: none"> • “Mengantisipasi masalah jauh sebelumnya yang belum tentu terjadi” (responden no 32); 	<ul style="list-style-type: none"> • “Gaya kepemimpinan atasan langsung bila ada informasi dari bawahannya terjadi suatu masalah, bisa membantu mencari solusi untuk mencapai tujuan yang terbaik, tapi tidak langsung kontrol terhadap hasil

Tabel 4.36 Komentar karyawan pada dimensi *management by exception (active)* terhadap manajer Indonesia (lanjutan)

Komentar Positif	Komentar Negatif
	<i>pencapaian dari masalah tersebut. Karena terkadang di lapangan tidak semulus dari yang direncanakan” (responden no 39);</i>

Sumber: hasil analisis data yang sudah diolah

Komentar karyawan terhadap manajer Indonesia pada dimensi *management by exception (active)* ada yang positif dan negatif. Berdasarkan tabel 4.23, segi pendidikan, manajer Indonesia juga memiliki pendidikan S1. Ini menjelaskan bahwa standar penerimaan pegawai yang ditetapkan di PT. A dan PT. B sudah bagus. Apalagi untuk setingkat manajer, mereka harus mempunyai pola pikir yang baik dan harus cepat tanggap dengan situasi. Dalam hal ini, manajer Indonesia cukup menjadikan kehati-hatian dalam bekerja menjadi prioritas pertama dengan mengantisipasi masalah sebelum terjadi.

Manajer Indonesia dari komentar karyawan yang negatif dianggap sudah bisa membantu mencari solusi ketika ada masalah tetapi manajer Indonesia masih cukup kurang dalam pengawasan ketika solusi tersebut sudah diberitahukan ke karyawan. Dalam hal ini, bisa saja karyawan belum paham dengan solusi yang diberikan oleh atasannya. Jadi, manajer Indonesia harus sadar akan pentingnya mensosialisasikan solusi tersebut ke karyawan dan juga ikut mengawasi kinerja karyawan apakah kinerjanya sudah sesuai dengan arahannya.

(h) Management by exception (passive)

Nilai *mean* dimensi *management by exception (passive)* manajer Jepang adalah 1,99 dengan kategori rendah. Dimensi ini juga merupakan peringkat terakhir dari dimensi yang ada pada 3 gaya kepemimpinan berdasarkan tabel 4.24. Bass dan Avolio (1997) dalam jurnal Antonakis, Avolio dan Sivasubramanian (2003) mengatakan definisi *management by exception (active)* adalah pemimpin dalam dimensi ini hanya akan ikut campur ketika ada permasalahan terjadi atau adanya kegagalan kerja.

Komentar karyawan terhadap manajer Indonesia pada dimensi *management by exception (passive)* adalah:

- “Untuk masalah yang berkaitan langsung dengan customer terkadang menganggap sepele/ suruh lagi” (responden no 64)

Manajer Indonesia menurut komentar karyawan melalui komentar responden pada dimensi *management by exception (passive)* bernada negatif. Manajer Indonesia dianggap kurang mau membantu karyawan yang menghadapi masalah. Data demografi menunjukkan bahwa karyawan dari divisi *operation* sedangkan atasannya dari divisi *R&D*. Kemungkinan manajer Indonesia merasa dirinya tidak bertanggungjawab dalam hal *operation* karena itu manajer Indonesia seolah melemparkan masalah tersebut ke yang lain. Jadi, tindakan tersebut menimbulkan komentar negatif dari karyawan.

Gaya kepemimpinan terakhir yang juga muncul pada manajer Indonesia adalah gaya kepemimpinan *laissez-faire* dengan nilai *mean* 2,07 dan berkategori rendah. Bass dan Avolio (1997) dalam jurnal Antonakis, Avolio dan Sivasubramanian (2003) mengatakan definisi *laissez-faire* adalah kepemimpinan yang memberikan kebebasan kepada karyawannya untuk mengambil keputusan, menghindari tanggung jawab, tidak ada jika dibutuhkan, gagal dalam menindak lanjuti jika diminta bantuan serta menolak memberi pandangan atau komentar dalam isu-isu penting.

Komentar karyawan terhadap manajer Indonesia pada dimensi ini semua bernada negatif. Komentar karyawan tersebut adalah;

- “Ketegasan terhadap suatu permasalahan kadang tidak diikuti pertanggungjawaban” (responden no 42);
- “Menghadapi masalah disosialisasikan kebawah” (responden no 46);
- “Seperti pada umumnya pimpinan, yang punya masalah mengalami masalah jika terjadi masalah” (responden no 28);
- “Pemimpin harus bisa memimpin bawahannya bukan sekedar menyuruh dan meminta laporan saja” (responden no 97); dan
- “Kadang-kadang menghindar dari masalah yang terjadi” (responden no 98);

Universitas Indonesia

Berdasarkan semua komentar karyawan pada dimensi *laissez-faire* ini , manajer Indonesia sedikit kurang menunjukkan tanggung jawab pada tugas dan kewajiban. Ini mungkin bisa saja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan manajer Indonesia yang cukup otoriter seperti komentar responden no 47 pada dimensi *idealized influence (attributed)*, jadi cenderung menggunakan kekuasaannya sebagai pemimpin.

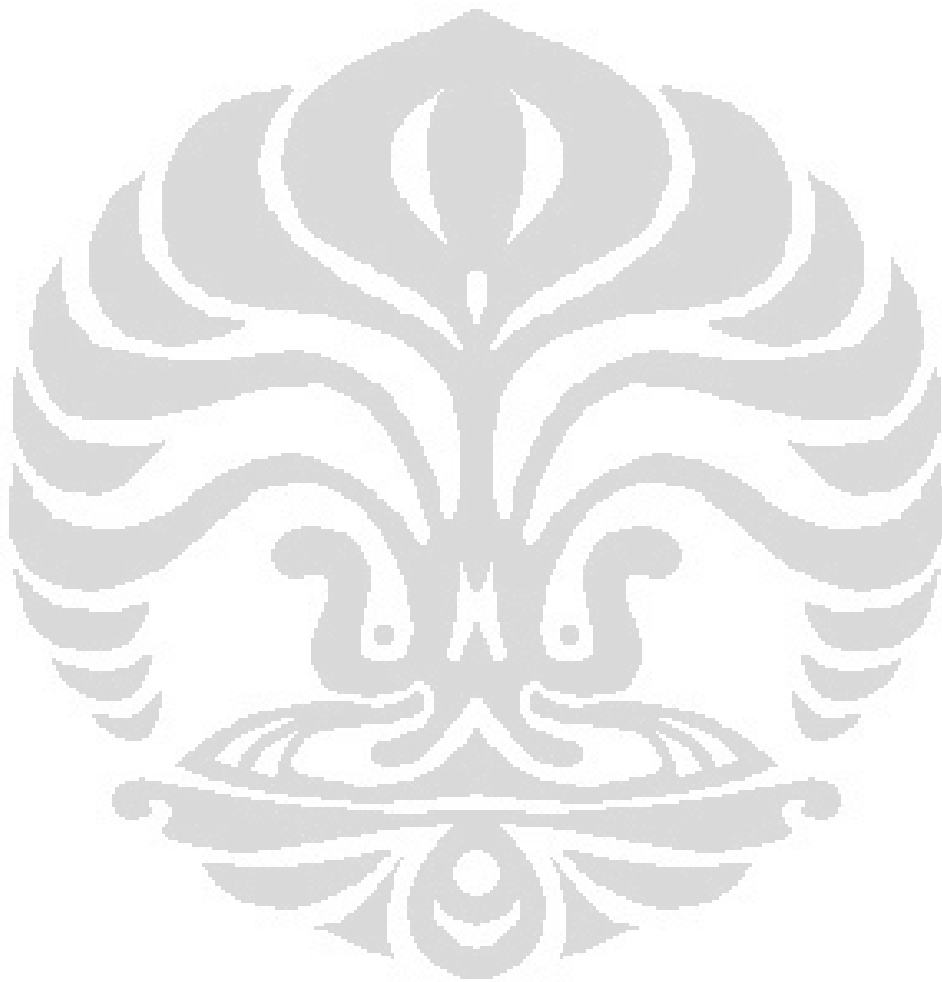
Komentar karyawan pada responden no 46 mengatakan bahwa manajer Indonesia ketika menghadapi masalah lalu mensosialisasikan ke bawah. Berdasarkan data demografi, manajer Indonesia di sini sebagai *advisor* . Oleh karena itu, manajer Indonesia tidak bisa memberi keputusan tetapi hanya sebatas memberi saran pada permasalahan yang terjadi.

c) Perbedaan Gaya Kepemimpinan Manajer Jepang dan Manajer Indonesia

Berdasarkan tabel 4.25, Perbedaan gaya kepemimpinan antara manajer Jepang dan manajer Indonesia terdapat pada 4 dimensi dari *the full range model of leadership*. Empat dimensi tersebut adalah *intellectual stimulation*, *management by exception (active)*, *management by exception (passive)* dan *laissez-faire*.

Dalam analisis perbedaan ini, komentar karyawan pada analisis sebelumnya yaitu gaya kepemimpinan manajer Jepang dan gaya kepemimpinan manajer Indonesia digunakan sebagai data pendukung untuk menemukan perbedaan tersebut dan yang disesuaikan dengan hasil persepsi karyawan dari hasil olah data pada lampiran 3.

Perbedaan gaya kepemimpinan manajer Jepang dan manajer Indonesia digambarkan pada grafik dibawah ini.



Tabel 4.37 Hasil analisis komentar karyawan pada dimensi *intellectual stimulation* terhadap manajer Jepang dan manajer Indonesia

Komentar terhadap Manajer Jepang	Komentar terhadap Manajer Indonesia
Komentar Positif	Komentar Positif
<p>Manajer Jepang cukup bisa menstimulasi karyawannya misalnya dalam menyelesaikan masalah. Manajer Jepang cukup mau ikut bersama-sama karyawan menyelesaikan masalah hingga menghasilkan suatu keputusan yang tepat.</p> <p>Manajer Jepang cukup mau memberi contoh bagaimana cara menyelesaikan masalah, misalnya dengan menjelaskan masalah yang sulit melalui gambar dan tulisan sehingga karyawan bisa mengerti tentang permasalahan tersebut dan bisa menemukan solusinya</p> <p>Manajer Jepang cukup mau memberi dorongan positif terhadap karyawan dengan memberi saran kepada karyawan untuk menemukan inovasi-inovasi baru untuk perbaikan kinerja perusahaan.</p>	<p>Manajer Indonesia cukup cepat dalam menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang memuaskan.</p> <p>Manajer Indonesia cukup mau membantu dan memotivasi karyawan dalam menyelesaikan masalah dan dalam pengambilan keputusan.</p> <p>Manajer Indonesia mencari perspektif yang berbeda dalam menyelesaikan permasalahan.</p> <p>Manajer Indonesia cukup lugas dalam menjelaskan hal yang sulit menjadi mudah dipahami karyawan.</p> <p>Manajer Indonesia cukup punya ide cemerlang.</p> <p>Manajer Indonesia cukup mau mendorong karyawannya untuk mengeluarkan ide-idenya dengan membuat karyawan bisa mengeluarkan idenya lalu manajer Indonesia mau menerima ide yang diajukan karyawan tersebut.</p>
Komentar Negatif	Komentar Negatif
<p>Manajer Jepang dianggap sulit menerima saran/ide dari bawahan.</p> <p>Manajer Jepang dianggap menunda dalam memberi jawaban dari permasalahan</p>	<p>Manajer Indonesia dianggap lama dalam mengambil keputusan dan dikarenakan tidak menguasai permasalahan.</p> <p>Manajer Indonesia dianggap tidak tuntas dalam membantu menyelesaikan masalah</p> <p>Manajer Indonesia dianggap dalam pengambilan keputusan tidak memikirkan dampaknya.</p> <p>Manajer Indonesia dianggap tidak cukup mempunyai ide-ide kreatif.</p>

Sumber: hasil analisis data

Dari tabel 4.37 dapat diketahui perbedaan komentar antara gaya kepemimpinan manajer Jepang dan manajer Indonesia pada dimensi *intellectual stimulation*. Ada dua perbedaan yang terlihat pada dimensi ini yaitu; pertama ketika mencari solusi dan pengambilan keputusan dari manajer Jepang dan Indonesia. Kedua adalah dalam memberi dorongan karyawan untuk mengeskpresikan ide-ide kreatif. Kedua perbedaan tersebut akan dijelaskan di bawah ini.

i. Manajer Jepang

Manajer Jepang pada dimensi *intellectual stimulation* digambarkan dalam menyelesaikan masalah cukup menunjukkan tindakan-tindakan pemimpin yang mau mengajak bawahannya untuk menggunakan logika dan analisis mereka dengan mengajak bawahannya untuk menemukan solusi ketika menghadapi yang sulit. Hal tersebut seperti komentar karyawan pada tabel 4.37 yang menyatakan bahwa manajer Jepang untuk menganalisis permasalahan dengan menggunakan data-data yang ditemukan serta membantu hingga tuntas. Tentunya sampai mendapatkan keputusan yang tepat.

Jika dikaitkan dengan latar belakang budaya, manajer Jepang dalam teori Hofstede (1980;1991) dalam Kreitner dan Kinicki (2010) termasuk pada dimensi orientasi jangka panjang. Terlihat manajer Jepang mau ikut menyelesaikan masalah sampai tuntas dengan melakukan analisis-analisis dari permasalahan yang terjadi. Dengan menyelesaikan masalah dengan tuntas berarti manajer Jepang tidak mau masalah berikutnya muncul karena akan menimbulkan masalah baru jika tidak segera diselesaikan dan akan mengganggu jalannya proses pekerjaan yang akan berdampak pada target organisasi yang akan dicapai. Tindakan ini menunjukkan manajer Jepang berorientasi pada jangka panjang.

Prilaku manajer Jepang tersebut sesuai dengan nilai-nilai tradisi manjer Jepang yang dibawanya seperti pada pendapat Seng (2007) yang mengatakan bahwa tradisi orang Jepang adalah merasa lebih dihargai jika diberi tugas yang menantang, dan dalam pikiran mereka hanya ada keinginan untuk melakukan pekerjaan sebaik mungkin. Menyelesaikan masalah hingga menemukan solusi merupakan suatu tugas yang menantang, karena harus menganalisis penyebab masalah yang timbul sehingga bisa ditemukan solusi yang terbaik. Tindakan manajer Jepang ini bisa menjadi contoh bagi karyawannya bagaimana cara menstimulasi nalar dan pikirannya dalam menyelesaikan masalah. Hal tersebut bisa berdampak jangka panjang bagi PT. A dan PT. B, jika karyawannya menjadi terbiasa dengan mengidentifikasi masalah hingga mendapatkan solusi.

Lebih jauh Seng (2007) juga mengatakan secara tradisi pemimpin eksekutif Jepang telah diajarkan agar selalu mengamalkan sikap saling membantu dengan pekerja sebagai suatu kumpulan manusia yang besar. Dalam hal ini, manajer Jepang mempunyai orientasi ke masa depan karena dengan saling membantu, masalah apapun yang timbul bisa dipecahkan dan dicarikan solusinya agar tidak menghambat pekerjaan selanjutnya.

Prilaku manajer Jepang ini juga bisa dikaitkan dengan contoh prilaku pemimpin di Jepang yang disebut *on* dan *giri*, yang artinya hubungan kewajiban yang timbal balik. Di sini bisa diartikan bahwa manajer Jepang memiliki tanggung jawab dalam bekerja dengan membantu karyawannya menyelesaikan masalah sampai keputusan itu dibuat. Bisa dilihat hubungan timbal balik tersebut ketika karyawan mau bekerja dengan baik kemudian atasan mau membantu karyawan ketika menemui kesulitan. Prilaku manajer Jepang tersebut juga mempunyai kesamaan dengan hasil penelitian Yooyanyong dan Muenjohn (2010) yaitu manajer Jepang bertanggung jawab pada penyelesaian masalah yang berhubungan dengan pekerjaan.

Selanjutnya, manajer Jepang pada dimensi *intellectual stimulation* juga dianggap cukup memberi dorongan karyawan untuk mengeskpresikan ide-ide kreatif. Seperti komentar karyawan pada tabel 4.37 yang mengatakan bahwa manajer Jepang dalam hal ini cukup bisa mengarahkan karyawan dengan memberi saran-saran agar karyawan bisa menemukan inovasi baru yang bisa membantu perbaikan kinerja perusahaan.

Pada dimensi GLOBE dalam Kreitner dan Kinicki (2010) prilaku manajer Jepang tersebut merujuk pada dimensi orientasi kinerja yang berarti pemimpin yang memberi dorongan kepada anggota kelompoknya yang menunjukkan kemajuan dan keunggulan kinerja yang dicapainya. Di sini terlihat manajer Jepang cukup memberi dorongan pada karyawan dengan memberi saran-saran agar karyawan bisa menemukan inovasi baru, agar karyawan bisa mencapai keunggulan dalam kinerjanya yang pada akhirnya akan berimbas positif pada organisasi. Terlihat juga bahwa manajer Jepang seperti sebelumnya sudah

Universitas Indonesia

disebutkan, manajer Jepang berorientasi jangka panjang (teori Hofstede). Dengan memberi dorongan dan membantu karyawan menemukan ide kreatif berarti manajer Jepang juga merujuk pada dimensi GLOBE yaitu orientasi pada masa depan. Manajer Jepang disini dengan mendorong dan mengarahkan karyawan untuk mengkespresikan ide-ide kreatifnya berarti ini merupakan investasi masa depan baik bagi karyawan maupun organisasi. Karyawan yang bisa memunculkan ide-ide kreatifnya tentunya menjadi aset bagi PT. A dan PT. B.

ii. Manajer Indonesia

Manajer Indonesia pada dimensi *intellectual stimulation* digambarkan belum cukup menggunakan nalarnya untuk menganalisis permasalahan yang timbul. Seperti komentar responden pada tabel 4.37 terlihat bahwa manajer Indonesia cukup mau membantu menyelesaikan masalah tetapi tidak sampai menghasilkan sebuah keputusan. Menurut komentar karyawan ketika pengambilan keputusan, keputusan yang diambil manajer Indonesia menjadi tidak tepat karena tidak memikirkan dampak dari keputusan tersebut.

Pada dimensi Hofstede dalam Kreitner dan Kinicki (2005), manajer Indonesia termasuk pada dimensi orientasi jangka pendek. Dalam hal ini, manajer Indonesia terlihat bertindak dengan membuat keputusan sendiri tanpa melihat dampaknya di kemudian hari yang nantinya bisa menyulitkan karyawannya.

Manajer Indonesia di PT. A dan PT. B juga termasuk pada dimensi jarak kekuasaan yang tinggi dalam Hofstede dan GLOBE (dalam Kreitner dan Kinicki 2010). Manajer Indonesia dalam hal ini terlihat masih menjaga jarak kekuasaannya dan belum berorientasi pada kelompok. Dari komentar karyawan, bisa dilihat bahwa kekuasaan masih terpusat pada manajer Indonesia. Dalam kasus ini, jika manajer Indonesia belum bisa menyelesaikan masalah karena tidak menguasai permasalahan, manajer Indonesia sebaiknya menyerahkan dan mempercayakan permasalahan tersebut kepada karyawan misalnya pada karyawan yang memang betul-betul mengerti tentang masalah tersebut. Jadi karyawan bisa merasa diberi kepercayaan oleh atasan tanpa adanya jarak kekuasaan.

Selanjutnya manajer Indonesia pada dimensi *intellectual stimulation* cukup mendorong karyawannya untuk mengekspresikan ide-ide kreatifnya tetapi manajer Indonesia belum cukup bisa mengarahkan dan memberi saran-saran untuk memunculkan ide kreatif tersebut.

Manajemen Indonesia dalam hal ini terlihat belum berorientasi kinerja dan berorientasi pada masa depan (dimensi GLOBE). Manajer Indonesia belum memperlihatkan memberikan dorongan penuh pada karyawan untuk menjadi unggul dengan ide-ide kreatifnya. Ini berarti manajer Indonesia belum terlihat berorientasi masa depan karena manajer Indonesia belum cukup memberi penghargaan kepada karyawan yang ingin memunculkan ide-ide kreatif karena kurangnya arahan dan saran-saran yang diberikan pada karyawan. Ide-ide kreatif adalah termasuk pada perencanaan dan investasi masa depan perusahaan.

(b) *Management by exception (active)*

Berdasarkan tabel 4.25, nilai *mean management by exception (active)* manajer Indonesia adalah 3,75 sedangkan manajer Indonesia adalah 3,54. Terdapat perbedaan 0,21 pada nilai *mean* antara manajer Jepang dan manajer Indonesia. Pada dimensi ini manajer Jepang mempunyai nilai skor pada kategori tinggi dan manajer Indonesia nilai skornya pada kategori sedang. Berdasarkan komentar karyawan terhadap manajer Jepang dan manajer Indonesia, perbedaan tersebut bisa terlihat.

Tabel 4.38 di bawah ini menunjukkan hasil analisis komentar karyawan pada dimensi *management by exception (active)* terhadap manajer Jepang dan manajer Indonesia.

Tabel 4.38 Hasil analisis komentar karyawan pada dimensi *management by exception (active)* terhadap manajer Jepang dan manajer Indonesia

Komentar terhadap Manajer Jepang	Komentar terhadap Manajer Indonesia
Komentar Positif	Komentar Positif
Manajer Jepang sangat teliti, detail, cermat dalam menerapkan standar dan prosedur kinerja.	Manajer Indonesia cukup melakukan antisipasi/persiapan sebelum masalah terjadi.

Universitas Indonesia

Tabel 4.38 Hasil analisis komentar karyawan pada dimensi *management by exception (active)* terhadap manajer Jepang dan manajer Indonesia (lanjutan)

Komentar terhadap Manajer Jepang	Komentar terhadap Manajer Indonesia
Komentar Positif	Komentar Positif
Manajer Jepang sangat teliti dalam mengusut masalah yang ditemukan.	
Manajer Jepang sangat mempunyai ketegasan dan komitmen dalam menajalankan standar kinerja.	
Manajer Jepang sangat memonitor kinerja karyawannya untuk menghindari kesalahan kerja.	
Komentar Negatif	Komentar Negatif
	Manajer Indonesia dianggap bisa menyelesaikan masalah tetapi tidak cukup memonitor kinerja karyawan.

Sumber: hasil analisis data

Dari tabel 4.38, dapat diketahui perbedaan komentar gaya kepemimpinan dimensi *management by exception (active)* antara manajer Jepang dan Indonesia. Pada dimensi ini ada dua perbedaan terlihat yaitu pertama terlihat perbedaan pada tingkat ketelitian, kehati-hatian dalam menjalankan tugas sebagai seorang pemimpin. Kedua perbedaan itu terlihat pengontrolan kinerja karyawan. Kedua perbedaan tersebut akan dijelaskan di bawah ini.

i. Manajer Jepang

Manajer Jepang digambarkan pada dimensi *management by exception active* sangat teliti dan hati-hati dalam detail kinerja. Manajer Jepang juga taat dalam standar kerja yang sudah ditetapkan dan memonitor kinerja karyawannya. Seperti pada komentar karyawan pada tabel 4.38 mengatakan manajer Jepang memonitor kerja karyawannya dengan memberi komentar-komentarnya. Ini membuktikan bahwa manajer Jepang sangat peduli akan proses dalam bekerja.

Dalam hal ini manajer Jepang memang berorientasi pada jangka panjang (teori Hofstede). Dengan tingkat ketelitian yang tinggi manajer Jepang sangat peduli pada usaha jangka panjang PT. A dan PT. B, karena tindakan manajer

Jepang tersebut menunjukkan kesungguhan dalam bekerja dan manajer Jepang tidak saja teliti tetapi manajer Jepang juga sangat memonitor pekerjaan karyawannya.

Manajer Jepang pada dimensi ini juga termasuk pada dimensi penghindaran ketidakpastian yang rendah pada teori GLOBE dalam Kreitner dan Kinicki 2010. Prilaku manajer Jepang yang selalu taat dengan standar kerja sesuai dengan budaya kerja Jepang yang disebutkan Seng (2007) bahwa budaya kerja orang Jepang mempelajari cara kerja sebelum memulai kerja. Manajer Jepang menurut Yooyanyong dan Muenjohn (2010) perhatian pada sasaran pekerjaan. Ketaatan manajer Jepang pada prosedur kerja mencerminkan untuk menghindari ketidakpastian karena budaya kerja Jepang percaya dengan peraturan dan prosedur kerja mencerminkan tindakan untuk mengantisipasi ketidak pastian di masa yang akan datang.

ii. Manajer Indonesia

Manajer Indonesia pada dimensi *management by exception (active)* digambarkan memang cukup teliti dan hati-hati, tetapi masih sebatas untuk mengantisipasi saja tetapi manajer Indonesia belum cukup mengikuti standar kinerja yang sudah dibuat dan juga belum cukup memonitor kinerja karyawannya.

Manajer Indonesia termasuk pada dimensi jarak kekuasaan yang tinggi Hofstede dalam Kreitner dan Kinicki (2010). Manajer Indonesia terlihat masih terlihat adanya jarak kekuasaan dengan tidak memonitor pekerjaan karyawannya, karena menganggap dirinya adalah atasan dan punya wewenang tidak perlu memonitor kerja karyawannya.

(c) *Management by exception (passive)*

Berdasarkan tabel 4.25, nilai *mean management by exception (passive)* manajer Jepang adalah 1,63 sedangkan manajer Indonesia adalah 1,99. Terdapat perbedaan 0,36 pada nilai *mean* antara manajer Jepang dan manajer Indonesia. Berdasarkan komentar karyawan terhadap manajer Jepang dan manajer Indonesia, perbedaan tersebut bisa terlihat.

Tabel 4.39 di bawah ini menunjukkan hasil analisis komentar karyawan terhadap manajer Jepang dan manajer Indonesia pada dimensi *management by exception (passive)*.

Tabel 4.39 Hasil analisis komentar karyawan pada dimensi *management by exception (passive)* terhadap manajer Jepang dan manajer Indonesia

Komentar terhadap Manajer Jepang	Komentar terhadap Manajer Indonesia
Komentar Positif	Komentar Positif
Manajer Jepang terkadang masih mau ikut menyelesaikan masalah	
Komentar Negatif	Komentar Negatif
Manajer Jepang dianggap kurang cepat dalam mengambil tindakan ketika ada masalah	Manajer Indonesia dianggap menganggap sepele dengan masalah yang berkaitan dengan pelanggan
Manajer Jepang dianggap hanya memberi komentar tanpa memberi solusi	
Komentar Negatif	Komentar Negatif
Manajer Jepang dianggap kurang kompromi	
Manajer Jepang dianggap kurang punya upaya dalam menghadapi masalah	
Sumber: hasil analisis data	

Dari tabel 4.39, terlihat perbedaan komentar antara gaya kepemimpinan manajer Jepang dan manajer Indonesia ketika menghadapi masalah. Perbedaan tersebut akan dijelaskan di bawah ini.

i. Manajer Jepang

Manajer Jepang digambarkan pada dimensi *management by exception (passive)* sedikit mau ikut campur dalam menyelesaikan masalah. Komentar karyawan mengatakan bahwa manajer Jepang memang pasif, kurang cepat dalam mengambil keputusan tetapi sisi positifnya setidaknya manajer Jepang masih mau datang ke lapangan untuk menganalisis permasalahan. Kemudian manajer Jepang masih mau turun langsung ke lapangan ketika ada masalah, hanya saja kurang mau berjuang ketika menghadapi *customer/supplier*.

Manajer Jepang pada dimensi ini termasuk pada dimensi berorientasi jangka panjang (Hofstede dalam Kreitner dan Kinicki (2005)), karena dalam

tradisi budaya organisasi Jepang menurut Seng (2007) orang Jepang cenderung menghindari konflik, orang Jepang lebih suka bernegosiasi dalam menyelesaikan suatu masalah. Manajer Jepang dalam hal ini untuk menghadapi *customer/supplier* bukannya tidak mau berjuang tetapi manajer Jepang selalu membawa tradisi mereka kemanapun mereka pergi menurut Seng (2007) seperti negosiasi ini. Tindakan yang terkesan menghindari konflik menunjukkan manajer Jepang ingin menjaga hubungan baik dengan *customer/supplier* dengan tujuan jangka panjang, karena jika dilihat jenis industri PT. A dan PT. B adalah produksi suku cadang. Tentunya PT. A dan PT. B membutuhkan *customer/supplier* dalam penjualan suku cadangnya.

ii. Manajer Indonesia

Manajer Indonesia pada dimensi *management by exception (passive)* dianggap sedikit mau ikut campur dalam masalah yang timbul. Seperti komentar karyawan mengatakan bahwa manajer Indonesia sangat sedikit usahanya dalam mencari solusi permasalahan dan menganggap sepele terhadap masalah yang timbul.

Manajer Indonesia pada kasus ini masih memperlihatkan jarak kekuasaan (dimensi Hofstede), karena menganggap dirinya yang mempunyai kekuasaan dan menganggap karyawannya bisa untuk menyelesaikannya. Jadi, manajer Indonesia tidak berusaha membantu dalam mencari solusi permasalahan dan menganggap sepele terhadap masalah yang timbul. Bicara tentang kekuasaan, penelitian Red dan Casey (1975) dalam Bass (1990) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan manajer Indonesia yang disukai adalah gaya autokrasi (kekuasaan mutlak pada diri seseorang). Kepemimpinan Indonesia masih berdasarkan hirarki kekuasaan. Jadi ada perbedaan antara atasan dan bawahan.

(d) *Laissez-faire*

Berdasarkan tabel 4.25, nilai *mean laissez-faire* manajer Indonesia adalah 1,85 sedangkan manajer Indonesia adalah 2,07. Terdapat perbedaan 0,22 pada nilai *mean* antara manajer Jepang dan manajer Indonesia. Berdasarkan komentar

karyawan terhadap manajer Jepang dan manajer Indonesia, perbedaan tersebut bisa terlihat.

Tabel 4.40 di bawah ini menunjukkan hasil analisis komentar karyawan terhadap manajer Jepang dan manajer Indonesia pada dimensi *laissez-faire*.

Tabel 4.40 Hasil analisis komentar karyawan pada dimensi *laissez-faire* terhadap manajer Jepang dan manajer Indonesia

Komentar terhadap Manajer Jepang	Komentar terhadap Manajer Indonesia
Komentar Positif	Komentar Positif
Manajer Jepang dianggap sebagai mitra kerja yaitu pemberi saran (advisor)	
Manajer Jepang sedikit memberi kendali bebas pada karyawan (memberi wewenang dan kepercayaan penuh)	
Komentar Negatif	Komentar Negatif
Manajer Jepang dianggap terlalu memberi kepercayaan penuh pada karyawan	Manajer Indonesia dianggap kurang bertanggung jawab bila menghadapi masalah
Manajer Jepang dianggap sering tidak ada ditempat jika dibutuhkan	
Sumber: hasil analisis data	

Dari tabel 4.40, terlihat perbedaan komentar antara manajer Jepang dan manajer Indonesia pada tanggung jawab pekerjaan. Perbedaan tersebut akan dijelaskan di bawah ini.

i. Manajer Jepang

Manajer Jepang pada dimensi *laissez-faire* dianggap masih bertanggung jawab pada tugas dan kewajibannya. Manajer Jepang memberi kebebasan pada karyawannya untuk mengambil keputusan karena memang manajer Jepang posisinya sebagai *advisor* yang tugasnya hanya memberi saran dan tidak bisa ikut campur dalam mengambil keputusan. Dalam hal ini, karyawan mengerti dengan posisi atasannya. Manajer Jepang dianggap masih mau memberi saran kepada karyawannya sesuai dengan tugas kerjanya yang berarti manajer Jepang masih mempunyai sedikit tanggung jawab.

Manajer Jepang pada kasus ini bisa dikaitkan dengan dimensi Jarak Kekuasaan yang rendah (dimensi dari Hofstede dalam Kreitner dan Kinicki (2005) dan GLOBE dalam Kreitner dan Kinicki (2010)). Manajer Jepang terlihat tidak mensentralisasikan kekuasaannya karena manajer Jepang memberikan kebebasan pada karyawannya dalam hal mengambil keputusan.

ii. Manajer Indonesia

Manajer Indonesia pada dimensi *laissez-faire* juga dianggap sedikit kurang bertanggung jawab pada tugas dan kewajibannya. Berbeda dengan manajer Jepang, manajer Indonesia menurut analisis dari komentar karyawan memang dinilai lari dari tanggung jawab dalam menjalankan pekerjaannya sebagai manajer karena ketika menghadapi masalah manajer Indonesia tidak mau menyelesaikannya .

Manajer Indonesia dalam hal ini bisa dikaitkan dengan dimensi Jarak Kekuasaan yang tinggi (dimensi dari Hofstede dalam Kreitner dan Kinicki (2005) dan GLOBE dalam Kreitner dan Kinicki (2010)). Kekuasaan pada Manajer Indonesia terlihat masih terpusat seperti hasil penelitian dari Redding dan Casey (1975) dalam Bass (1990) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan manajer Indonesia adalah gaya autokrasi (kekuasaan mutlak pada diri seseorang). Jadi dalam hal ini manajer Indonesia masih menganggap dirinya yang mempunyai kekuasaan dan wewenang serta bisa meninggalkan pekerjaan dan tanggung jawabnya begitu saja dengan meminta karyawannya untuk menyelesaikan sendiri.

Jika dikaitkan perbedaan gaya kepemimpinan manajer Jepang dan manajer Indonesia pada 4 dimensi dari *the full-range model of leadership* yang sudah dijelaskan sebelumnya dengan teori Hofstede (1980; 1991) dalam Kreitner dan Kinicki (2005) dan penelitian GLOBE dalam Kreitner dan Kinicki (2010) terlihat bahwa;

- a. Manajer Jepang berorientasi jangka panjang (dimensi Hofstede), berorientasi pada kinerja (dimensi GLOBE), berorientasi pada masa depan (dimensi GLOBE), serta penghindaran ketidakpastian yang rendah

Universitas Indonesia

(dimensi Hofstede dan GLOBE). Dimensi budaya tersebut sesuai dengan pendapat Seng (2007) bahwa bangsa Jepang mampu menyesuaikan diri dengan segala perubahan tanpa harus kehilangan identitas dan jati diri yang telah mengakar kuat karena mereka menyadari persaingan global yang semakin ketat.

- b. Manajer Indonesia menurut komentar responden masih mempunyai jarak kekuasaan yang tinggi (dimensi pada Hofstede dan GLOBE), seperti hasil penelitian Hofstede pada website geert-hofstede mengatakan bahwa Indonesia memiliki jarak kekuasaan yang tinggi dan masih berdasarkan pada hirarki yang memiliki ketidaksetaraan dalam hal kekuasaan. Manajer Indonesia menurut komentar responden juga masih mementingkan individu (dimensi Hofstede).

4.5 Implikasi Manajerial

Persepsi karyawan dari hasil analisis data pada lampiran 3 diketahui gaya kepemimpinan manajer Jepang dan manajer Indonesia di PT. A dan PT. B cenderung pada gaya kepemimpinan transformasional. Dari komentar karyawan juga terlihat permasalahan yang muncul dari gaya kepemimpinan manajer Jepang dan manajer Indonesia yaitu ada pada hal kepemimpinan, pengambilan keputusan, komunikasi, memotivasi karyawan, dan pemberian penghargaan.

Komentar karyawan mengatakan pada hal kepemimpinan, manajer Jepang tegas, menjaga komitmen, tidak terlalu otoriter, sedangkan manajer Indonesia juga tegas tetapi masih ada yang bersikap otoriter. Untuk pengambilan keputusan, manajer Jepang sudah cukup membantu karyawan dan memiliki kepercayaan diri dalam pengambilan keputusan, sedangkan manajer Indonesia bisa mengambil keputusan tetapi masih kurang percaya diri. Selanjutnya komunikasi, manajer Jepang dalam hal ini memang punya kendala dalam penguasaan bahasa Indonesia, jadi agak kesulitan ketika ingin berbaur dengan karyawan, sedangkan manajer Indonesia tentunya tidak mempunyai kesulitan dalam bahasa Indonesia. Untuk motivasi karyawan, manajer Jepang cukup bisa memotivasi karena sikap

keterbukaannya dalam berdiskusi, sementara manajer Indonesia memang ada memotivasi tetapi hubungan yang dibangun masih bersifat atasan bawahan. Dalam hal pemberian penghargaan terhadap karyawan, baik manajer Jepang dan manajer Indonesia masih belum cukup memperhatikan.

Gaya kepemimpinan transformasional manajer Jepang di PT. A dan PT. B berbeda dengan hasil penelitian Fukushinge dan Spicer (2006) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak disukai oleh *Japanese followers* terutama pada dimensi *idealized influence* (pemimpin yang berkharisma) dan dimensi *inspirational motivation* (pemimpin yang optimis). Sebaliknya gaya kepemimpinan manajer Jepang pada dimensi *idealized influence* (pemimpin yang berkharisma) dan dimensi *inspirational motivation* (pemimpin yang optimis) menurut komentar karyawan di PT. A dan PT. B cukup mendapatkan komentar positif.

Gaya kepemimpinan yang disukai di Jepang menurut hasil penelitian Fukushinge dan Spicer (2006) dari teori *path goal* adalah pemimpin yang mampu mengarahkan, mendukung, mau berpartisipasi, dan berorientasi pada pencapaian. Hal ini juga mendapatkan respon positif dari karyawan PT. A dan PT. B pada gaya kepemimpinan transformasional dimensi *individualized consideration* dan dimensi *management by exception active*.

Seperti yang dikatakan Seng (2007) bahwa bangsa Jepang mampu menyesuaikan diri dengan segala perubahan tanpa harus kehilangan identitas dan jati diri yang telah mengakar kuat. Hal ini terlihat manajer Jepang di PT. A dan PT. B bisa menyesuaikan diri dengan kondisi perusahaan yang berada di Indonesia yang tentunya karyawannya mengharapkan dan memerlukan perubahan ke arah yang lebih baik lagi. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan transformasional manajer Jepang cukup mendapat respon tinggi dari karyawan.

Gaya kepemimpinan transformasional manajer Indonesia di PT. A dan PT. B. Ada persamaan dengan hasil penelitian Butar-Butar dan Sendjaya (n.d). Hasil penelitian mereka menyebutkan gaya kepemimpinan transformasional digunakan

pada perusahaan yang berorientasi profit. Dalam hal ini, pemimpin dievaluasi berdasarkan kinerja mereka, seberapa besar pemimpin itu bisa menghasilkan profit untuk perusahaan. Selain kinerja juga tekanan dari kompetisi pasar menjadi tekanan bagi pemimpin ketika berhadapan dengan *corporate leadership*. Gaya kepemimpinan transformasional dalam perusahaan Indonesia menurut Butar-Butar dan Sendjaya (n.d) teridentifikasi dari budaya kinerja yang tinggi dan orientasi pada masa depan.

Dilihat dari sisi industri otomotif yang semakin ketat persaingannya di Indonesia, maka untuk gaya kepemimpinan di PT. A dan PT. B yang berjenis manufaktur suku cadang kendaraan memang lebih cocok gaya kepemimpinan transformasional. Hal itu karena mempertimbangkan persaingan bisnis yang ketat dan daya beli masyarakat Indonesia pada kendaraan tinggi. Menurut pendapat Kreitner dan Kinicki (2010) gaya kepemimpinan transformasional lebih mempunyai peluang dikembangkan pada perusahaan yang mempunyai budaya organisasi yang adaptif dan fleksibel dibanding perusahaan yang mempunyai budaya organisasinya yang kaku dan birokrasi. PT. A dan PT. B ini termasuk organisasi yang adaptif dan fleksibel karena harus selalu memperhatikan perkembangan dan persaingan bisnis.

Perbedaan gaya kepemimpinan antara manajer Jepang dan manajer Indonesia di PT. A dan PT. B diketahui terletak pada 4 dimensi gaya kepemimpinan yaitu *intellectual stimulation*, *management by exception (active)*, *management by exception (passive)*, dan *laissez-faire*. Perbedaan tersebut bisa mempengaruhi kinerja karyawan dan bisa menimbulkan salah komentar dalam menilai gaya kepemimpinan manajer Jepang dan manajer Indonesia jika perbedaan tersebut tidak dikomunikasikan kepada karyawan. Karyawan dalam membuat komentar berdasarkan apa yang dilihat dan dirasakan, jadi penting sekali mengutarakan sebab-sebab perbedaan yang ditemukan ini kepada karyawan. Dengan karyawan mengetahui sebab-sebab perbedaan tersebut, kemungkinan karyawan menjadi lebih perhatian, mengerti dan bisa diajak berdiskusi dalam pekerjaan.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Identifikasi masalah pada tesis ini yakni; ingin mengetahui gaya kepemimpinan manajer Jepang dan gaya kepemimpinan manajer Indonesia, serta ingin mengetahui perbedaan gaya kepemimpinan antara manajer Jepang dan manajer Indonesia. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa;

- a. Gaya kepemimpinan manajer Jepang dan manajer Indonesia di PT. A dan PT. B menurut persepsi karyawan mengkombinasi 3 gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan transformasional (kategori sedang), gaya kepemimpinan transaksional (kategori sedang), dan gaya kepemimpinan *laissez-faire* (kategori rendah).

Gaya kepemimpinan transformasional (kategori sedang) berarti gaya kepemimpinan transformasional manajer Jepang dan manajer Indonesia adalah manajer Jepang dan manajer Indonesia cukup mau membawa bawahannya untuk bertransformasi.

Gaya kepemimpinan transaksional (kategori sedang) berarti manajer Jepang dan manajer Indonesia cukup mau menjelaskan/menetapkan peran dan tugas karyawan serta memberi pengawasan pada tugas dan kewajiban karyawan.

Gaya kepemimpinan *laissez-faire* (kategori rendah) berarti manajer Jepang dan manajer Indonesia menurut persepsi karyawan adalah manajer Jepang dan manajer Indonesia sedikit memberi kendali bebas pada karyawan.

Dari ketiga gaya kepemimpinan tersebut, baik gaya kepemimpinan manajer Jepang dan gaya kepemimpinan manajer Indonesia, persepsi karyawan cenderung pada gaya kepemimpinan transformasional.

- b. Perbedaan gaya kepemimpinan antara manajer Jepang dan manajer Indonesia terdapat pada 4 dimensi yaitu dimensi *intellectual stimulation*, *management by exception (active)*, *management by exception passive* dan *laissez-faire* seperti pada Tabel 5.1 dibawah ini.

Tabel 5.1 Perbedaan Gaya Kepemimpinan Manajer Jepang dan Manajer Indonesia di PT. A dan PT. B

Gaya Kepemimpinan	Manajer Jepang		Manajer Indonesia	
Intellectual Stimulation	3,42	Sedang	3,24	Sedang
Management by exception (active)	3,75	Tinggi	3,54	Sedang
Management by exception (passive)	1,63	Rendah	1,99	Rendah
Laissez-faire	1,85	Rendah	2,07	Rendah

Tabel 5.1 menunjukkan adanya perbedaan gaya kepemimpinan antara manajer Jepang dan manajer Indonesia. Gaya kepemimpinan transformasional pada dimensi *intellectual stimulation* perbedaannya terlihat pada saat penyelesaian masalah dan mendorong karyawan dalam menemukan ide-ide kreatif.

Gaya kepemimpinan transaksional pada dimensi *management by exception (active)* perbedaannya pada ketaatan dalam mengikuti prosedur kerja dan pengawasan pada pekerjaan.

Gaya kepemimpinan transaksional pada dimensi *management by exception (passive)* perbedaannya terlihat pada cara menyelesaikan suatu masalah.

Gaya kepemimpinan *laissez-faire* perbedaannya ketika menjalani tanggung jawab tugas dan pekerjaannya.

5.2 Saran

5.2.1 Saran untuk Manajemen

- a) PT. A dan PT. B sebaiknya mengadakan pelatihan kepemimpinan secara bergiliran mulai dari tingkat *middle management* sampai *top management* di tiap-tiap divisi.

Training ini bisa dilakukan selama 1-2 minggu dengan membuat jadwal pelatihannya yang dilakukan secara tingkat prioritas dari masing-masing level. Kegiatan *training* ini untuk mengasah *soft skill* karyawan dalam bidang kepemimpinan misalnya dalam pengambilan keputusan, bisa dengan diberi contoh-contoh masalah yang kemudian dipecahkan. Lalu bagaimana menjadi seorang pemimpin yang punya pengaruh baik bagi karyawan, misalnya dengan memberi pembekalan tentang perilaku, bagaimana memotivasi karyawan. *Training* ini sangat penting diikuti oleh karyawan terutama yang membawahi anak buah supaya bisa menghindari konflik dan mengerti akan tanggung jawab sebagai pimpinan.

- b) PT. A dan PT. B setelah mengadakan *training* untuk karyawan sebaiknya juga melakukan tinjauan ulang dan pengawasan atas *training* yang sudah dilakukan, apakah sudah diterapkan atau belum dalam pekerjaan. Hal ini bisa dikaitkan dengan penilaian kinerja/evaluasi kinerja secara berkala misalnya 3 atau 6 bulan sekali sesuai dengan sistem yang dijalankan oleh PT. A dan PT. B, kemudian dalam evaluasinya dikaitkan dengan pencapaian kinerja pada masing-masing divisi berdasarkan hasil, apakah *training* yang sudah dijalani mempunyai dampak pada pencapaian yang sudah ditargetkan. Penilaian dari karyawan melalui form pendapat karyawan terhadap atasannya juga bisa menjadi data tambahan untuk penilaian kinerja atasan.
- c) Pimpinan pada PT. A dan PT. B juga bisa melakukan pertemuan rutin pagi sebelum bekerja untuk memberi semangat, motivasi karyawan, dan untuk mengingatkan lagi tugas dan kewajiban karyawan dalam bekerja.
- d) PT. A dan PT. B juga bisa menghidupkan diskusi kelompok dengan meminta pimpinan unit masing-masing untuk membuat diskusi-diskusi kecil. Dalam diskusi kecil itu nantinya bermanfaat untuk menjalin kedekatan antara karyawan dan atasan, transfer ilmu serta

membantu kesulitan karyawan dalam menghadapi tugas-tugas harian. Diskusi-diskusi yang dibangun juga bermanfaat untuk mengetahui apa yang diinginkan karyawan, dan juga bermanfaat untuk menyampaikan visi dan misi perusahaan.

5.2.2 Saran untuk Akademisi

Penelitian dalam tesis ini masih mempunyai keterbatasan yaitu tempat penelitian hanya pada satu jenis industri yaitu industri manufaktur. Untuk penelitian selanjutnya bisa dilakukan pada jenis industri yang berbeda, misalnya perbankan, konsultan. Penelitian bisa juga ditambahkan dengan membedakan jenis kelamin; antara pemimpin perempuan atau laki-laki.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tentunya masih mempunyai keterbatasan yaitu penelitian ini hanya menganalisis perbedaan gaya kepemimpinan antar manajer Jepang dan Manajer Indonesia di PT. A dan PT. B secara keseluruhan dan belum menganalisis perbedaan gaya kepemimpinan manajer Jepang dan manajer Indonesia antar perusahaan yaitu PT. A dan PT. B.

DAFTAR PUSTAKA

- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the multifactor leadership questionnaire. *The Leadership Quarterly* 14, 261-295.
- Antonakis, J., Ashkanasy, N.M., Dasborough, M.T. (2009, April). Does leadership need emotional intelligence?. *The Leadership Quarterly*, 247-261.
- Ardichvili, A. (2001, Winter). Leadership styles and work-related values of managers and employees of manufacturing enterprises in post-communist countries. *Human Resource Development Quarterly* 12 (4), 363-383.
- Aritonang, L. R. (2005). Kepuasan pelanggan, pengukuran dan penganalisisan dengan SPSS. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stodgill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). New York: Collier Macmillan Canada, Inc.
- Bass, B.M. (1997, February). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries. *American Psychologist*, 52 (2), 130-139.
- Bass, B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9-32.
- Blair, R.J. (1988). *Managing work group culture: A study of Indonesian managers*. Dissertation of Temple University.
- Butarbutar, I.D., & Sendjaya, S. (n.d). The influence of national culture on corporate leadership in high performing firms: A case of Indonesia. *Monash University Caulfield East, VIC 3145, Australia*. March 20, 2012. <http://bai-conference.org/files/BAI2010%20proceeding/Papers/7.OB&HRM/7252.doc>.

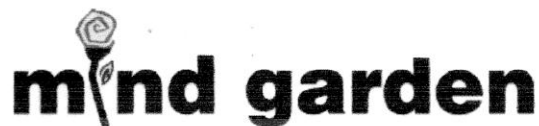
- Dekrey, S.J., & Messick, D.M. (2007). *Leadership experiences in Asia*. Singapore: John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd.
- Drucker, P.F. (1986). *Management: Task, Responsibilities, Practice*. New York: Truman Talley Books/E.P. Dutton.
- Fukushige, A., & Spicer, D. P. (2007). Leadership preferences in Japan: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 28 (6), 508-530.
- Gaikindo (2009). *The Profile 2009*. Jakarta: Gaikindo.
- Ghozali, I. (2005). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handsome, J.D. (2009 November). *The relationship between leadership style and job satisfaction*. Dissertation of Walden University.
- Indonesia berdasarkan dimensi budaya Hofstede. *Geert Hofstede*. 3 July 2012. <http://geert-hofstede.com/indonesia.html>
- Indonesian country report. *Global Finance*. 29 June 2012. <http://www.gfmag.com/gdp-data-country-reports/254-indonesia-gdp-country-report.html#axzz1ZOAVVZ2T>
- Jogiyanto, H.M. (2004 November). *Metodologi penelitian bisnis: Salah kaprah dan pengalaman-pengalaman* (1st ed.). Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., Gerhardt, M. W. (2002, August). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 765-780.
- Judge, T. A., Colbert, A. E., Ilies, R. (2004, June). Intelligence and leadership: A quantitative review and test of theoretical propositions. *Journal of Applied Psychology*, 89 (3), 542-552.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2005). *Organizational behaviour* (7th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2010). *Organizational behaviour* (9th ed.). New York: McGraw-Hill.

- Malhotra, N. K. (2010). *Marketing research, an applied orientation* (6th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Mancheno-Smoak, L. (2008). *Transformasional leadership, work-related cultural values, and job satisfaction*. Dissertation, Nova Southeastern University.
- Mobil Esemka. *Modulesemka blogspot*. 29 June 2012. http://modulesemka.blogspot.com/2012_05_01_archive.html
- Perkembangan Industri *Spare Parts* di Indonesia. *Marketeers*. 29 June 2012. <http://the-marketeers.com/archives/industry-update-perkembangan-industri-spare-parts-di-indonesia.html>
- Ponnu, C.H, & Tennakon, G. (2009). The association between ethical leadership and employee outcomes – the Malaysian case. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 14 (1), 21-32.
- Santoso, S. (2001). *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik (2nd ed.)*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Santosa, B. (2002). *Analisis Struktur Pasar Industri Mobil di Indonesia, 1997-2001*. Unpublished Master Thesis, University of Indonesia, Depok.
- Sasmita (2011, April 18). TKA Mesti Bisa Berbahasa Indonesia. *Bangka Pos*.
- Serba-serbi karakter Jepang, nemawashi dan rasa malu. *Kedutaan besar Jepang*. June 8, 2012. http://www.id.emb-japan.go.jp/aj307_01.html 23.40.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research methods for business, a skill building approach* (5th ed.). West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Seng, A. W (2007, April). *Rahasia Bisnis Orang Jepang (Langkah Raksasa Sang Nippon Menguasai Dunia)* (1st ed). Jakarta: PT. Mizan Publika.
- Setiadi, B. N. (2007, April). Karakteristik pemimpin dan gaya kepemimpinan dalam konteks Indonesia. *Insan Media Psikology*, 9 (1). March 17, 2012. http://journal.unair.ac.id/detail_jurnal.php?id=2027&med=8&bid=10
- Sumarsono, S. (2004). *Metode riset sumber daya manusia* (1st ed.). Yogyakarta: Graha Ilmu.

- Suutari, V., Raharjo, K. & Riikkila, T. (2002). The challenge of cross-cultural leadership interaction: Finish expatriates in Indonesia. *Journal of Career Development Internaional*, 6 (6/7), 415-429.
- Thomas, D.C, & Inkson, K. (2004). *Cultural intelegence*. San Fransisco: Berret-Koehler.
- Undang-Undang Republik Indonesia (2003), Nomor 13 Tentang Ketenagakerjaan. June 5, 2012.
http://www.hukor.depkes.go.id/up_prod_uu/UU%20No.%2013%20Th%202003%20ttg%20Ketenagakerjaan.pdf
- Wilson, J.M., George, J., Wellins, R.S., Byham, W.C. (1994). *Leadership Trapeze: Strategies for Leadership in Team-Based Organizations*. San Fransisco: Jossey-Bass Inc.
- Wirawan, D., & Irawanto (2007, Desember). National culture and leadership: Lesson from Indonesia. *Jurnal Eksekutif*, 4 (3), 359-366.
- Yooyanyong, P. & Muenjohn, N. (2010, March). Leadership styles of expatriate managers: A comparison between American and Japanese expatriates. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 15 (2), 161-167.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organization* (5th ed.). New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Lampiran 1
Surat Ijin Penggunaan Instrumen Penelitian (Kuesioner)

For use by Sutiarsih only. Received from Mind Garden, Inc. on June 13, 2012



www.mindgarden.com

To whom it may concern,

This letter is to grant permission for the above named person to use the following copyright material;

Instrument: *Multifactor Leadership Questionnaire*

Authors: *Bruce Avolio and Bernard Bass*

Copyright: *1995 by Bruce Avolio and Bernard Bass*

for his/her thesis research.

Five sample items from this instrument may be reproduced for inclusion in a proposal, thesis, or dissertation.

The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any other published material.

Sincerely,

Robert Most
Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All Rights Reserved.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

For use by Sutiarsih only. Received from Mind Garden, Inc. on June 13, 2012

**Permission for Sutiarsih to reproduce 188 copies
within one year of June 13, 2012**

Multifactor Leadership Questionnaire

Instrument (Leader and Rater Form)

and Scoring Guide

(Form 5X-Short)

**English and Indonesian (Rater Form only)
versions**

by Bruce Avolio and Bernard Bass

Published by Mind Garden, Inc.

info@mindgarden.com
www.mindgarden.com

IMPORTANT NOTE TO LICENSEE

If you have purchased a license to reproduce or administer a fixed number of copies of an existing Mind Garden instrument, manual, or workbook, you agree that it is your legal responsibility to compensate the copyright holder of this work -- via payment to Mind Garden -- for reproduction or administration in any medium. **Reproduction includes all forms of physical or electronic administration including online survey, handheld survey devices, etc.**

The copyright holder has agreed to grant a license to reproduce the specified number of copies of this document or instrument **within one year from the date of purchase**. You agree that you or a person in your organization will be assigned to track the number of reproductions or administrations and will be responsible for compensating Mind Garden for any reproductions or administrations in excess of the number purchased.

Copyright © 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All Rights Reserved.

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All Rights Reserved.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

Universitas Indonesia

Lampiran 2 Uji Validitas dan Reliabilitas

Reliability – Dimensi idealized influence (atributed)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	181	96,3
	Excluded(a)	7	3,7
	Total	188	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,519	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ideal_a1	2,41	1,130	181
ideal_a2	3,50	1,031	181
ideal_a3	3,12	1,036	181
ideal_a4	3,07	1,075	181

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ideal_a1	9,69	4,226	,426	,331
ideal_a2	8,60	5,485	,193	,541
ideal_a3	8,98	4,433	,452	,317
ideal_a4	9,03	5,383	,189	,549

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
12,10	7,479	2,735	4

Lampiran 2
Uji Validitas dan Reliabilitas
(Lanjutan)

Reliability – Dimensi idealized influence (behaviour)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	187	99,5
	Excluded(a)	1	,5
	Total	188	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,749	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ideal_b1	2,99	1,105	187
ideal_b2	3,64	1,019	187
ideal_b3	3,48	,900	187
ideal_b4	3,63	,949	187

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ideal_b1	10,75	5,566	,435	,759
ideal_b2	10,11	4,945	,677	,611
ideal_b3	10,26	6,022	,502	,713
ideal_b4	10,11	5,541	,584	,669

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
13,74	9,052	3,009	4

Lampiran 2
Uji Validitas dan Reliabilitas
(Lanjutan)

Reliability – Dimensi inspirational motivation

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	187	99,5
	Excluded(a)	1	,5
	Total	188	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,805	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
inspi_1	3,34	1,127	187
inspi_2	3,74	,886	187
inspi_3	3,11	1,064	187
inspi_4	3,49	,912	187

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
inspi_1	10,34	5,280	,694	,719
inspi_2	9,95	7,083	,482	,815
inspi_3	10,57	5,386	,734	,696
inspi_4	10,19	6,554	,590	,770

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
13,68	10,142	3,185	4

Lampiran 2
Uji Validitas dan Reliabilitas
(Lanjutan)

Reliability – Dimensi intellectual simulation

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	187	99,5
	Excluded(a)	1	,5
	Total	188	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,668	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
intel_1	3,46	,893	187
intel_2	3,26	,782	187
intel_3	3,36	,902	187
intel_4	3,28	,927	187

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
intel_1	9,90	4,120	,348	,668
intel_2	10,11	4,419	,350	,661
intel_3	10,00	3,570	,527	,546
intel_4	10,08	3,332	,587	,500

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
13,36	6,179	2,486	4

Lampiran 2
Uji Validitas dan Reliabilitas
(Lanjutan)

Reliability – Dimensi individualized consideration

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	185	98,4
	Excluded(a)	3	1,6
	Total	188	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,698	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
indv_1	2,84	1,028	185
indv_2	2,75	1,105	185
indv_3	2,94	,939	185
indv_4	3,06	1,089	185

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
indv_1	8,75	5,731	,474	,639
indv_2	8,84	5,992	,353	,717
indv_3	8,65	5,760	,550	,598
indv_4	8,54	5,109	,574	,572

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
11,59	9,123	3,020	4

Lampiran 2
Uji Validitas dan Reliabilitas
(Lanjutan)

Reliability – Dimensi contingent reward

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	186	98,9
	Excluded(a)	2	1,1
	Total	188	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,644	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
cr_1	2,52	1,140	186
cr_2	3,41	,897	186
cr_3	3,06	1,043	186
cr_4	3,27	1,073	186

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
cr_1	9,75	5,693	,259	,698
cr_2	8,86	5,310	,553	,500
cr_3	9,20	5,017	,492	,527
cr_4	8,99	5,130	,437	,567

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
12,27	8,403	2,899	4

Lampiran 2
Uji Validitas dan Reliabilitas
(Lanjutan)

Reliability – Dimensi management by exception (active)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	186	98,9
	Excluded(a)	2	1,1
	Total	188	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,724	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
m_activ1	3,72	1,034	186
m_activ2	3,69	,868	186
m_activ3	3,75	,866	186
m_activ4	3,45	,958	186

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
m_activ1	10,89	4,842	,381	,750
m_activ2	10,91	4,641	,601	,615
m_activ3	10,85	4,773	,561	,638
m_activ4	11,16	4,525	,540	,647

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
14,61	7,645	2,765	4

Lampiran 2
Uji Validitas dan Reliabilitas
(Lanjutan)

Reliability – Dimensi management by exception (passive)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	187	99,5
	Excluded(a)	1	,5
	Total	188	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,570	2

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
m_pasiv2	1,65	,923	187
m_pasiv4	1,94	1,192	187

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
m_pasiv2	1,94	1,421	,411	.(a)
m_pasiv4	1,65	,852	,411	.(a)

a The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
3,59	3,178	1,783	2

Lampiran 2
Uji Validitas dan Reliabilitas
(Lanjutan)

Reliability – Dimensi laissez-faire

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	183	97,3
	Excluded(a)	5	2,7
	Total	188	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,670	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
lf_1	1,70	,933	183
lf_2	2,13	,865	183
lf_3	1,80	,934	183
lf_4	2,17	,988	183

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
lf_1	6,10	4,386	,440	,612
lf_2	5,67	4,738	,396	,639
lf_3	5,99	4,027	,553	,533
lf_4	5,63	4,268	,424	,624

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
7,80	6,975	2,641	4

Lampiran 3

Means Gaya Kepemimpinan Gaya Kepemimpinan Manajer Jepang dan Manajer Indonesia

Means – Gaya Kepemimpinan Manajer Jepang dan Manajer Indonesia

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
transform._mean * jep_in	179	95,2%	9	4,8%	188	100,0%
ideal.a_mean * jep_in	181	96,3%	7	3,7%	188	100,0%
ideal.b_mean * jep_in	187	99,5%	1	,5%	188	100,0%
inspi_mean * jep_in	187	99,5%	1	,5%	188	100,0%
intel_mean * jep_in	187	99,5%	1	,5%	188	100,0%
indv_mean * jep_in	185	98,4%	3	1,6%	188	100,0%
transsac_mean * jep_in	185	98,4%	3	1,6%	188	100,0%
cr_mean * jep_in	186	98,9%	2	1,1%	188	100,0%
mactive_mean * jep_in	186	98,9%	2	1,1%	188	100,0%
mpasive_meann * jep_in	187	99,5%	1	,5%	188	100,0%
lf_mean * jep_in	183	97,3%	5	2,7%	188	100,0%

Report

jep_in		transform._mean	ideal.a_mean	ideal.b_mean	inspi_mean	intel_mean	indv_mean
jepang	Mean	3,2081	2,9575	3,4289	3,3995	3,4240	2,9010
	N	99	100	102	102	102	101
	Std. Deviation	,63345	,71338	,82307	,91214	,63009	,77788
indonesia	Mean	3,2194	3,1080	3,4441	3,4471	3,2412	2,8958
	N	80	81	85	85	85	84
	Std. Deviation	,55970	,63975	,66186	,63398	,59941	,73140
Total	Mean	3,2131	3,0249	3,4358	3,4211	3,3409	2,8986
	N	179	181	187	187	187	185
	Std. Deviation	,59998	,68369	,75217	,79616	,62143	,75510

Lampiran 3
Means Gaya Kepemimpinan Gaya Kepemimpinan Manajer Jepang dan
Manajer Indonesia
(Lanjutan)

Report (cont')

jep_in		transsac_mean	cr_mean	mactive_mean	mpasive_meann	lf_mean
jepang	Mean	2,8086	3,0421	3,7475	1,6324	1,8515
	N	101	101	102	102	101
	Std. Deviation	,52302	,77546	,76308	,83229	,62867
indonesia	Mean	2,8790	3,0971	3,5357	1,9941	2,0701
	N	84	85	84	85	82
	Std. Deviation	,45724	,66267	,57580	,92419	,68186
Total	Mean	2,8405	3,0672	3,6519	1,7968	1,9495
	N	185	186	186	187	183
	Std. Deviation	,49418	,72470	,69125	,89135	,66027

Lampiran 4

T-Test Perbedaan Gaya Kepemimpinan antara Manajer Jepang dan Manajer Indonesia

T-Test – Perbedaan Gaya Kepemimpinan Manajer Jepang dan Manajer Indonesia secara garis besar

Group Statistics

	jep_in	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
transsac_mean	jepang	101	2,8086	,52302	,05204
	indonesia	84	2,8790	,45724	,04989
transform._mean	jepang	99	3,2081	,63345	,06366
	indonesia	80	3,2194	,55970	,06258
lf_mean	jepang	101	1,8515	,62867	,06255
	indonesia	82	2,0701	,68186	,07530

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Upper	Lower
transsac_mean	Equal variances assumed	3,167	,077	-,964	183	,336	-,07039	,07299	-,21439	,07362
	Equal variances not assumed			-,976	182,527	,330	-,07039	,07209	-,21263	,07185
transform._mean	Equal variances assumed	,782	,378	-,125	177	,901	-,01129	,09045	-,18979	,16720
	Equal variances not assumed			-,127	175,558	,899	-,01129	,08927	-,18747	,16488
lf_mean	Equal variances assumed	,700	,404	-2,252	181	,025	-,21864	,09707	-,41017	-,02711
	Equal variances not assumed			-2,233	166,968	,027	-,21864	,09789	-,41190	-,02537

Lampiran 4
T-Test Perbedaan Gaya Kepemimpinan antara Manajer Jepang dan
Manajer Indonesia
(Lanjutan)

T-Test – Perbedaan Gaya Kepemimpinan Manajer Jepang dan
Manajer Indonesia per dimensi

Group Statistics

	jep_in	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ideal.a_mean	jepang	100	2,9575	,71338	,07134
	indonesia	81	3,1080	,63975	,07108
ideal.b_mean	jepang	102	3,4289	,82307	,08150
	indonesia	85	3,4441	,66186	,07179
inspi_mean	jepang	102	3,3995	,91214	,09032
	indonesia	85	3,4471	,63398	,06876
intel_mean	jepang	102	3,4240	,63009	,06239
	indonesia	85	3,2412	,59941	,06502
indv_mean	jepang	101	2,9010	,77788	,07740
	indonesia	84	2,8958	,73140	,07980
cr_mean	jepang	101	3,0421	,77546	,07716
	indonesia	85	3,0971	,66267	,07188
mactive_mean	jepang	102	3,7475	,76308	,07556
	indonesia	84	3,5357	,57580	,06282
mpasive_meann	jepang	102	1,6324	,83229	,08241
	indonesia	85	1,9941	,92419	,10024
lf_mean	jepang	101	1,8515	,62867	,06255
	indonesia	82	2,0701	,68186	,07530

Lampiran 4
T-Test Perbedaan Gaya Kepemimpinan antara Manajer Jepang dan
Manajer Indonesia
(Lanjutan)

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Upper	Lower
ideal.a_mean	Equal variances assumed	1,185	,278	-1,478	179	,141	-,15052	,10187	-,35154	,05049
	Equal variances not assumed			-1,495	177,115	,137	-,15052	,10071	-,34926	,04822
ideal.b_mean	Equal variances assumed	1,630	,203	-,137	185	,891	-,01520	,11076	-,23371	,20331
	Equal variances not assumed			-,140	184,781	,889	-,01520	,10861	-,22946	,19907
inspi_mean	Equal variances assumed	11,938	,001	-,406	185	,685	-,04755	,11719	-,27875	,18365
	Equal variances not assumed			-,419	179,508	,676	-,04755	,11351	-,27154	,17644
intel_mean	Equal variances assumed	,010	,921	2,020	185	,045	,18284	,09052	,00426	,36143
	Equal variances not assumed			2,029	181,752	,044	,18284	,09011	,00505	,36063
indv_mean	Equal variances assumed	,719	,397	,046	183	,963	,00516	,11181	-,21544	,22575
	Equal variances not assumed			,046	180,230	,963	,00516	,11117	-,21421	,22453
cr_mean	Equal variances assumed	1,205	,274	-,514	184	,608	-,05498	,10688	-,26585	,15589
	Equal variances not assumed			-,521	183,952	,603	-,05498	,10545	-,26303	,15307
mactive_mean	Equal variances assumed	8,624	,004	2,099	184	,037	,21183	,10092	,01272	,41095
	Equal variances not assumed			2,156	182,679	,032	,21183	,09826	,01796	,40571
mpasive_mean	Equal variances assumed	2,048	,154	-2,814	185	,005	-,36176	,12854	-,61535	-,10818
	Equal variances not assumed			-2,788	170,963	,006	-,36176	,12977	-,61792	-,10561
lf_mean	Equal variances assumed	,700	,404	-2,252	181	,025	-,21864	,09707	-,41017	-,02711
	Equal variances not assumed			-2,233	166,968	,027	-,21864	,09789	-,41190	-,02537

