

GAYA KEPEMIMPINAN LINTAS BUDAYA EKSPATRIAT DI KOREA SELATAN**1st Mufida Amma, 2nd Dr. Didin Hikmah Perkasa, SE, MM**

Paramadina Graduate School of Business, Universitas Paramadina, Jakarta, Indonesia

Correspondence		
Email:	No. Telp:	
Submitted 18 Juni 2024	Accepted 21 Juni 2024	Published 28 Juni 2024

Abstrak

Di era globalisasi, perusahaan multinasional, termasuk dari Korea Selatan, beroperasi di Indonesia dengan membawa ekspatriat yang harus menavigasi perbedaan budaya. Ekspatriat Korea Selatan sering menerapkan gaya kepemimpinan otoriter dan paternalistik, namun juga mengadopsi pendekatan demokratis dengan melibatkan karyawan lokal. Hambatan seperti perbedaan bahasa, kesalahpahaman nonverbal, dan stereotip sering muncul akibat budaya Korea Selatan yang menekankan prinsip senioritas dan komunikasi hierarkis. Meskipun demikian, mereka berusaha menyesuaikan diri melalui model penyesuaian integrasi untuk mencapai keharmonisan dan efisiensi dalam lingkungan kerja. Artikel ini menyelidiki lebih lanjut gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat Korea Selatan di perusahaan-perusahaan Indonesia.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Lintas Budaya, Ekspatriat Korea Selatan

INTRODUCTION

Di era globalisasi ini, berbagai perusahaan multinasional telah menjalankan operasinya di seluruh dunia, termasuk di Indonesia (Sudiantini et al., 2023). Perkembangan bisnis global telah memperketat persaingan di tingkat internasional. Salah satu bentuk aktivitas bisnis internasional yang semakin umum adalah investasi langsung luar negeri, di mana perusahaan dari suatu negara menanamkan modalnya ke negara lain (Griffin & Pustay, 2007).

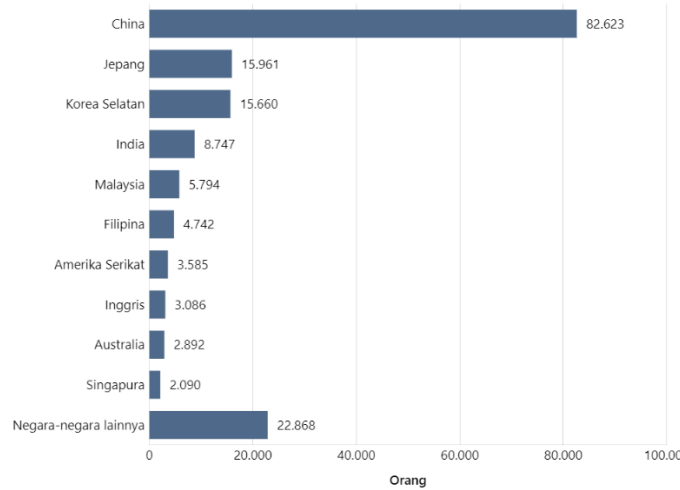
Dalam konteks ini, penempatan penugasan luar negeri menjadi bagian penting dalam strategi perusahaan, namun juga membawa konsekuensi bagi ekspatriat yang harus menghadapi perbedaan budaya antara karyawan lokal dan mereka sendiri (Husin, 2021). Budaya memiliki peran signifikan dalam membentuk perilaku seseorang, termasuk di dalam lingkungan kerja (Robbins, 2014). Nilai-nilai budaya yang berbeda dapat memengaruhi cara seorang pemimpin memimpin perusahaannya.

Dengan meningkatnya jumlah perusahaan asing yang beroperasi di berbagai negara, juga meningkatkan jumlah ekspatriat yang ditugaskan untuk memimpin atau mengelola operasi di negara-negara tersebut (Dewi & Dariwardani, 2023). Penugasan luar negeri ini seringkali membuat ekspatriat berperan sebagai pemimpin atau manajer yang mengawasi karyawan lokal (Kurniasih & Perkasa, 2024). Dampaknya pada interaksi antara manajer yang ditugaskan ke luar negeri (ekspatriat) dengan karyawan lokal sangatlah signifikan. Hal ini menciptakan sebuah fenomena yang dikenal sebagai kepemimpinan lintas budaya (Ananda & Prasetya, 2016).

Penerapan gaya kepemimpinan yang efektif akan berbeda-beda tergantung pada budaya yang berbeda pula (Suryadi et al., 2018). Hal ini juga berlaku pada pengaruh yang dimiliki oleh ekspatriat terhadap karyawan lokal di lingkungan kerja. Penelitian Ananda & Prasetya (2016) mengungkapkan bahwa budaya nasional dari negara asal dan budaya dari negara tuan rumah

memiliki hubungan positif terhadap perilaku ekspatriat, serta gaya kepemimpinan yang mereka terapkan juga berhubungan positif dengan reaksi para karyawan lokal, seperti yang terjadi di Kenya dan Ethiopia.

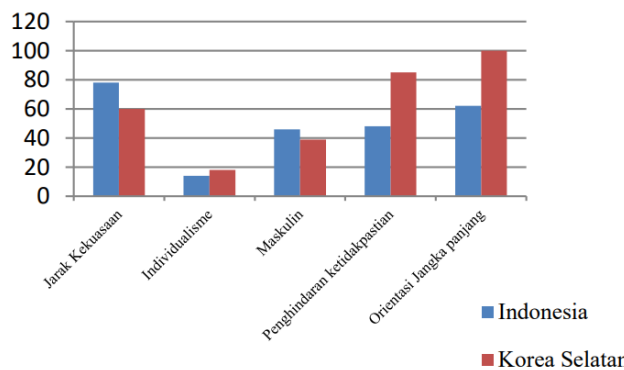
Fenomena ini juga terjadi di Indonesia, sebuah negara yang terlibat dalam ekonomi global, sehingga memberikan peluang besar bagi ekspatriat untuk bekerja di dalamnya. Jumlah ekspatriat yang bekerja di Indonesia tercermin dalam garfik di bawah ini.



Gambar 1. Jumlah Tenaga Kerja Asing/TKA di Indonesia Berdasarkan Negara Asal (2023)
Sumber: Kementerian Ketenagakerjaan (2023)

Korea Selatan merupakan salah satu negara yang mengalami pertumbuhan ekonomi yang sangat pesat (Setiawati & Al Qoodir, 2021). Salah satu faktor penopang keberhasilan ekonomi Korea Selatan adalah sektor industri, yang memungkinkan negara ini bertransformasi dengan cepat dari negara berkembang menjadi salah satu kekuatan industri utama di Asia. Selain itu, Korea Selatan juga dikenal membangun citra sebagai negara yang dapat dipercaya dan kooperatif dalam menjalankan kegiatan bisnis internasional (Ananda & Prasetya, 2016).

Kehadiran banyak ekspatriat dari Korea Selatan yang bekerja di Indonesia membawa latar belakang budaya yang berbeda dengan budaya Indonesia, yang pada gilirannya mempengaruhi gaya kepemimpinan lintas budaya di dalam organisasi. Perbedaan budaya antara Korea Selatan dan Indonesia dapat diidentifikasi melalui gambaran yang disajikan dalam Gambar 2.



Gambar 2. Skor Dimensi Budaya (Nasional) Indonesia vs Korea Selatan menurut Hofstede
Sumber: GeertHofstede.com, diolah penulis (2024)

Gambar 1 memperlihatkan perbandingan antara Indonesia dan Korea Selatan dalam beberapa dimensi budaya yang penting. Indonesia memiliki tingkat jarak kekuasaan yang tinggi (skor 78), menandakan struktur hierarkis yang kuat, sementara Korea Selatan memiliki tingkat yang sedikit lebih rendah (skor 60). Dalam dimensi individualisme, Korea Selatan menunjukkan orientasi kolektivisme yang kuat dengan skor rendah (18), sementara Indonesia cenderung memiliki sedikit lebih banyak nilai individualisme (skor 14). Ketika membicarakan dimensi maskulinitas, Korea Selatan cenderung memiliki nilai maskulin dalam pengambilan keputusan (skor 39), sementara Indonesia lebih condong pada keputusan melalui musyawarah (skor 46). Penghindaran ketidakpastian lebih tinggi di Korea Selatan (skor 85) dibandingkan dengan Indonesia (skor 48). Dalam dimensi orientasi jangka panjang, Korea Selatan menekankan pertumbuhan yang stabil (skor 100), sementara Indonesia lebih fokus pada adaptasi terhadap perubahan kondisi pasar (skor 62). Semua dimensi budaya ini memengaruhi perilaku ekspatriat dalam peran kepemimpinannya di dalam organisasi, karena mereka harus mampu memahami dan menyesuaikan diri dengan nilai-nilai budaya yang berbeda untuk mencapai efektivitas kepemimpinan lintas budaya yang optimal.

Berdasarkan paparan di atas, maka artikel ini bertujuan untuk menyelidiki lebih lanjut tentang gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat Korea Selatan di perusahaan-perusahaan Indonesia.

LITERATURE REVIEW

Kepemimpinan

Kepemimpinan, sebagai salah satu elemen kunci dalam fungsi-fungsi manajemen, menempati posisi strategis dalam struktur dan hierarki kerja suatu organisasi (Baidan & Erwati, 2014). Kepemimpinan bukan hanya sekadar bagian dari tugas manajerial, melainkan juga memiliki peran penting dalam membimbing, mengarahkan, dan menginspirasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama (Juhji et al., 2020; Mukhtar et al., 2024). Kepemimpinan menciptakan landasan bagi keseimbangan dan kohesi di antara berbagai unit organisasi, menggarisbawahi pentingnya kepemimpinan efektif dalam mencapai keberhasilan organisasional secara keseluruhan (Irma et al., 2024). Dalam esensinya, kepemimpinan melibatkan kemampuan untuk memotivasi dan mempengaruhi orang lain, serta menggunakan prosedur atau fungsi yang efektif untuk mencapai tujuan bersama dalam suatu kelompok atau organisasi (Ardiansyah et al., 2024; Aulia et al., 2024).

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan pola sikap dan perilaku yang ditampilkan dalam proses mempengaruhi orang lain (Matondang, 2008; Jaya et al., 2020). Thoha (2010) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dari beberapa pendapat mengenai gaya kepemimpinan, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma atau perilaku pemimpin dalam memimpin para bawahannya (Jati et al., 2015; Batubara, 2020).

Kepemimpinan Lintas Budaya

Kepemimpinan lintas budaya diartikan sebagai kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan memotivasi anggota kelompok budaya yang berbeda penilaian terhadap pencapaian hasil dengan merujuk pada berbagi pengetahuan dan makna sistem dari kelompok budaya yang berbeda (Akiga & Lowe, 2004; Suhartawan, 2021). Hal yang membedakan kepemimpinan lintas budaya dengan kepemimpinan tradisional terletak pada perbedaan budaya yang dihadapi, serta mempertimbangkan perbedaan budaya yang ada dalam proses kepemimpinan (Puspitasari, 2014). Hal ini berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang harus diterapkan akibat perbedaan budaya nasional diantara pemimpin dan bawahan (Lumbanraja, 2017). Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan lintas budaya merupakan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi dan memotivasi suatu kelompok yang berbeda budaya nasional (Malisi, 2014).

Gaya Kepemimpinan dalam Konteks Lintas Budaya

Tidak sedikit penelitian empirik menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan otoriterdemokratis dapat memberikan kerangka teoritis yang sesuai untuk melihat gaya kepemimpinan dalam budaya berbeda (Nagasawa, 2004; UNDP, 2007). Luthans (2006) menyatakan bermacam-macam gaya dari berbagai teori dan studi kepemimpinan dapat digabungkan ke dalam kontinum kepemimpinan Tannenbaum dan Schmidt. Suryadi (2008) mengemukakan kepemimpinan kontinum mencerminkan jumlah partisipasi bawahan yang berbeda, seorang *leader* mungkin otoriter (berpusat pada pemimpin), demokratis (berpusat pada bawahan), dan dapat pula bauran dari kedua gaya tersebut.

RESULTS AND DISCUSSION

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

Dalam menjalankan kepemimpinan di dalam perusahaan, manager Korea Selatan banyak sekali menerapkan otoritas tradisional (J.-T. Choi, 2004). Prinsip tradisional merupakan sikap eksklusif dan sentralisasi kekuasaan yang juga menimbulkan dampak yang besar terhadap struktur kekuasaan dalam berbagai perusahaan bisnis Korea Selatan. Gaya kepemimpinan Korea Selatan otoriter di dalam tatanan hirarki dan paternalistik, dimana musyawarah mufakat merupakan elemen penting dalam menjaga keharmonisan dan gaya manajemen Korea Selatan tidak menarik garis yang jelas antara kehidupan kerja dan pribadi (Yang, 2006).

Prinsip senioritas digunakan dalam organisasi manajemen Korea Selatan sebagai standar yang digunakan untuk meningkatkan atau menaikkan gaji yang didasarkan pada prinsip personal (Horak & Yang, 2019). Prinsip personal adalah suatu prinsip yang dapat digunakan secara universal dan berlaku pada semua orang ketika mengevaluasi seseorang dalam kehidupan sosial Korea Selatan. Pertimbangan khusus diberikan pada personal yang telah berdinis lama dan mengundurkan diri untuk kesejahteraan hidup mereka (Mochklas, 2017).

Komunikasi yang dilakukan antara karyawan dengan pimpinan pada umumnya jauh lebih sering menggunakan komunikasi ke bawah daripada komunikasi yang diarahkan ke atas

(Panjaitan, 2019; Nurfarina & Saputra, 2024). Banyak keputusan dan perintah dari atas dibandingkan usulan dari bawah ke atas. Kecenderungan lain adalah untuk komunikasi horizontal antar bagian pada tingkat yang sama yang lebih umum daripada komunikasi diagonal di kalangan para manajer pada tingkat-tingkat atas dan bawah (Lee, 2012). Prinsip senioritas di mana semakin muda usia karyawan dianggap mempunyai pengalaman kerja sedikit, sebaliknya semakin tua usia karyawan dianggap mempunyai pengalaman kerja banyak dan mempunyai otoritasnya yang semakin tinggi (North, 2019).

Berdasarkan penelitian yang dikutip dari Noe (2011), yang merujuk pada karya Hofstede, dapat diidentifikasi ciri-ciri budaya nasional Korea Selatan. Diketahui bahwa masyarakat Korea Selatan memiliki kecenderungan untuk menilai beberapa individu sebagai lebih superior daripada yang lain berdasarkan faktor-faktor seperti status sosial, gender, ras, usia, tingkat pendidikan, latar belakang kelahiran, pencapaian, dan faktor latar belakang lainnya. Masyarakat Korea Selatan cenderung menghargai konformitas dan keamanan, serta memiliki preferensi untuk menghindari risiko. Selain itu, terdapat kecenderungan dalam budaya Korea Selatan untuk selalu mengikuti peraturan formal dan ritual yang berlaku. Kesadaran akan hierarki sosial dan norma-norma yang berlaku di masyarakat memainkan peran penting dalam pola pikir dan perilaku masyarakat Korea Selatan, mencerminkan aspek-aspek tertentu dari budaya mereka yang perlu diperhatikan dalam konteks interaksi lintas budaya (J. Choi, 2010).

Berdasarkan penelitian Ananda & Prasetya (2016) menemukan bahwa budaya kerja Korea Selatan yang diterapkan pada PT. Krakatau Daedong Machinery lebih menekankan pada kedisiplinan dalam pencapaian target perusahaan. Disiplin yang dijalankan bersifat fleksibel agar karyawan nyaman dalam bekerja. Proses penyelesaian tugas karyawan tidak terlalu dipedulikan, asalkan pekerjaan cepat diselesaikan dan sesuai dengan target. Budaya pada perusahaan merupakan penggabungan antara budaya Korea Selatan dengan budaya Indonesia (Indriani et al., 2021).

Gaya kepemimpinan lintas budaya yang diterapkan ekspatriat di PT. Krakatau Daedong Machinery adalah gaya kepemimpinan demokratis (Ananda & Prasetya, 2016). Masalah yang dihadapi ekspatriat Korea Selatan terletak pada hambatan budaya. Hambatan tersebut berasal dari perbedaan bahasa, yaitu ekspatriat dan karyawan lokal kurang menguasai bahasa asing, serta kesalahpahaman nonverbal karena menggunakan bahasa isyarat yang menimbulkan persepsi yang berbeda. Masalah terakhir terletak pada prasangka atau stereotip ekspatriat yang berpikir bahwa karyawan lokal tidak disiplin waktu dan terlalu santai dalam bekerja (Kusherdiana, 2020).

Penelitian Dhaviyanti & Al Musadieq (2017) menemukan bahwa gaya kepemimpinan lintas budaya yang diterapkan oleh ekspatriat di PT Cheil Jedang Indonesia Pasuruan adalah gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan demokratis ekspatriat dapat dilihat dari pembuatan keputusan perusahaan yang dilakukan secara konsultasi dengan karyawan lokal, adanya upaya pemberdayaan karyawan lokal, dan komunikasi interpersonal yang berlangsung secara formal dan informal, baik dari bawah ke atas atau dari atas ke bawah.

Faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat Korea Selatan di PT Cheil Jedang Indonesia Pasuruan adalah kemampuan untuk belajar dari pengalaman internasional, nilai-nilai budaya Korea Selatan dan kemampuan interpersonal.

Model penyesuaian yang dilakukan oleh ekspatriat Korea Selatan di PT Cheil Jedang Indonesia Pasuruan adalah model integrasi. Para ekspatriat cenderung melakukan model penyesuaian integrasi, dimana ekspatriat lebih mengubah perilaku untuk menyesuaikan dengan lingkungan lokal (Pirade et al., 2020).

Kendala yang dialami ekspatriat Korea Selatan di PT Cheil Jedang Indonesia Pasuruan terletak pada masalah stereotip negatif dan etnosentrisme yang dimiliki ekspatriat. Stereotip ekspatriat ditunjukkan dengan membuat generalisasi bahwa karyawan lokal lebih santai dalam menyelesaikan pekerjaan. Pada konteks lain, ekspatriat juga memiliki stereotip negatif terhadap image Muslim sebagai teroris. Sedangkan etnosentrisme ekspatriat terlihat pada kesulitan ekspatriat dalam menggunakan bahasa lokal dalam berkomunikasi dan terlalu cepat menilai karyawan lokal bersikap tidak efisien tanpa mencari tahu penyebabnya.

Sedangkan dalam penelitian Ardiansyah et al. (2024) menemukan bahwa gaya kepemimpinan ekspatriat dari berbagai latar belakang budaya di perusahaan Indonesia umumnya memiliki karakter demokratis dan berfokus pada partisipasi karyawan. Ekspatriat Korea Selatan menerapkan gaya kepemimpinan ini melalui pengambilan keputusan, peran pemimpin, dan pendelegasian wewenang. Ekspatriat Korea lebih terfokus pada gaya kepemimpinan Demokratis dan Otokratik.

Masalah yang dihadapi oleh ekspatriat Korea Selatan di perusahaan Indonesia berasal dari kendala budaya, seperti perbedaan bahasa yang disebabkan oleh kurangnya penguasaan bahasa asing oleh ekspatriat dan karyawan lokal. Selain itu, terdapat masalah kesalahpahaman nonverbal karena penggunaan bahasa isyarat, yang dapat menghasilkan interpretasi yang berbeda. Pandangan prasangka atau stereotip juga muncul, terlihat dari persepsi ekspatriat bahwa karyawan lokal seringkali kurang disiplin waktu dan terlalu santai dalam menjalankan tugas pekerjaan.

KESIMPULAN

Ekspatriat Korea Selatan di perusahaan Indonesia umumnya menerapkan gaya kepemimpinan otoriter dan paternalistik, namun juga mengadopsi gaya demokratis dengan melibatkan karyawan lokal dalam pengambilan keputusan dan pemberdayaan. Budaya Korea Selatan yang menekankan prinsip senioritas dan komunikasi hierarkis sering menimbulkan hambatan budaya seperti perbedaan bahasa, kesalahpahaman nonverbal, dan stereotip bahwa karyawan lokal kurang disiplin. Meskipun demikian, ekspatriat Korea Selatan berusaha menyesuaikan diri dengan budaya lokal melalui model penyesuaian integrasi, menunjukkan fleksibilitas dan adaptasi untuk mencapai keharmonisan dan efisiensi kerja di perusahaan Indonesia.

REFERENSI

- Akiga, & Lowe, K. B. (2004). *Encyclopedia of Leadership: Cross-Cultural Leadership*. SAGE Reference Online.
- Ananda, D. R., & Prasetya, A. (2016). Analisis Implementasi Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Ekspatriat Korea Selatan (Studi pada PT. Krakatau Daedong Machinery, Cilegon-Banten). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)/Vol, 41(1)*, 43–50.
- Ardiansyah, G. T., Hardiyanti, H., Anne, L. I., & Heikal, J. (2024). Gaya kepemimpinan

- ekspatriat Korea-China dan manajer lokal di perusahaan multinasional dan permasalahan yang dihadapi. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 7(2), 223–236. <https://doi.org/10.36407/jmsab.v7i2.1250>
- Aulia, R., Kurniawan, B., & Subhan, M. (2024). Implementasi Manajemen Kepemimpinan Dalam Pencapaian Tujuan Organisasi. *Journal of Student Research*, 2(1), 121–131. <https://doi.org/10.55606/jsr.v2i1.1908>
- Baidan, N., & Erwati, A. (2014). *Etika Islam dalam Berbisnis*. Pustaka Pelajar.
- Batubara, S. S. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Departemen Pengadaan PT INALUM (Persero). *LIABILITIES (JURNAL PENDIDIKAN AKUNTANSI)*, 3(1), 40–58. <https://doi.org/10.30596/liabilities.v3i1.4581>
- Chang, C. S., & Chang, N. J. (1994). *The Korean Management System: Cultural, Political, Economic Foundations*. Greenwood Publishing Group, Inc. USA.
- Choi, J.-T. (2004). Transformation of Korean HRM based on Confucian Values. *Seoul Journal of Business*, 10(1), 1–26.
- Choi, J. (2010). Educating Citizens in a Multicultural Society: The Case of South Korea. *The Social Studies*, 101(4), 174–178. <https://doi.org/10.1080/00377990903284153>
- Dewi, N. G. A. S., & Dariwardani, N. M. I. (2023). Dimensi Budaya Individualism-Collectivism Pada Ekspatriat (Tenaga Kerja Asing) Dalam Industri Perhotelan Di Bali. *Paryatana : Jurnal Pariwisata Budaya Dan Keagamaan*, 2(1), 116–127. <https://doi.org/https://doi.org/https://doi.org/10.53977/pyt.v2i1.1155>
- Dhaviyanti, A. F., & Al Musadieq, M. (2017). Analisis Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Ekspatriat Korea Selatan (Studi pada Ekspatriat PT Cheil Jedang Indonesia, Pasuruan). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 51(2), 100–109. <https://www.neliti.com/publications/189940/analisis-gaya-kepemimpinan-lintas-budaya-ekspatriat-korea-selatan-studi-pada-eks>
- Griffin, & Pustay. (2007). *International Business*. Pearson Education, Inc.
- Horak, S., & Yang, I. (2019). Whither seniority? Career progression and performance orientation in South Korea. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(9), 1419–1447. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1362659>
- Husin, W. L. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional*. CV. Cahaya Arsh Publisher & Printing.
- Indriani, D. P., Hubeis, A. V., & Kuswanto, S. (2021). Pengaruh Kejutan Budaya Asing (Culture Shock) Terhadap Perilaku Dan Kinerja Karyawan Bank Woori Saudara Wilayah Bogor. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 7(2), 440. <https://doi.org/10.17358/jabm.7.2.440>
- Irma, E. R., Musnadi, S., Shabri, M., Yunus, M., Sakir, A., & Siregar, M. R. (2024). *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi*. Syiah Kuala University Press.
- Jati, L., Hamied, D., & Hakam, M. S. (2015). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Ekspatriat Terhadap Komunikasi Lintas Budaya Dan Job Satisfaction Karyawan (Studi Kasus Gaya Kepemimpinan Ekspatriat di PT. Central Motor Wheel Indonesia). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 25(2), 86199.
- Jaya, N., Mukhtar, A., & UA, A. N. A. (2020). Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi, Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai. *BALANCA : Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 2(1), 35–43. <https://doi.org/10.35905/balanca.v2i1.1393>
- Juhji, J., Syafe', Z., & Gunawan, A. (2020). Kepemimpinan: Sebuah Kajian Literatur. *Jurnal Pendidikan Islam*, 3(2), 172–186. <http://jurnal.staiannawawi.com/index.php/At-Tarbiyat/article/view/219>
- Kementerian Ketenagakerjaan. (2023). *Jumlah Tenaga Kerja Asing/TKA di Indonesia Berdasarkan Negara Asal (2023)*. Kementerian Ketenagakerjaan.

- Kurniasih, L., & Perkasa, D. H. (2024). Literature Review: Analisis Adaptasi Lintas Budaya Pada Ekspatriat. *Kultura: Jurnal Ilmu Hukum, Sosial, Dan Humaniora*, 2(7), 1–14.
- Kusherdyana. (2020). Pengertian Budaya, Lintas Budaya, dan Teori yang Melandasi Lintas Budaya. *Pemahaman Lintas Budaya SPAR4103/MODUL*, 1(1), 1–63.
- Lee, C. Y. (2012). Korean Culture And Its Influence on Business Practice in South Korea. *The Journal of International Management Studies*, 7(2), 184–191.
- Lumbanraja, P. (2017). Tantangan Bagi Kepemimpinan Lintas Budaya. *Manajemen Bisnis*, 6(1), 69–77.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*. Andi.
- Malisi, M. Ai. S. (2014). Kepemimpinan pendidikan perspektif lintas budaya. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan Islam Multikultural*, 2(1), 52–67. http://digilib.iain-palangkaraya.ac.id/571/%0Ahttp://digilib.iain-palangkaraya.ac.id/571/1/ali_s2_NEW.pdf
- Matondang, M. H. (2008). *Kepemimpinan: Budaya Organisasi dan Manajemen Strategik*. Graha Ilmu.
- Mochklas, M. (2017). Analisa Gaya Kepemimpinan Ekspatriat Korea. *Jurnal EKSEKUTIF*, 14(2), 241–252. <http://repository.um-surabaya.ac.id/id/eprint/2832>
- Muktamar, A., Saputra, A., Zali, M., & Ugi, N. B. (2024). Mengungkap Peran Vital Kepemimpinan dalam Manajemen SDM: Produktivitas, Kepuasan Kerja, dan Retensi Tenaga Kerja yang Berkualitas. *Journal of International Multidisciplinary Research*, 2(2), 9–19. <https://journal.banjaresepacific.com/index.php/jimr>
- Nagasawa, S. (2004). *Impact of Leadership Behaviour on Subordinate: Case of Japanese Management in Malaysia*. Universiti Sains Malaysia.
- Noe, R. A. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai keunggulan bersaing*. Salemba Empat.
- North, M. S. (2019). A GATE to Understanding “Older” Workers: Generation, Age, Tenure, Experience. *Academy of Management Annals*, 13(2), 414–443. <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0125>
- Nurfarina, A., & Saputra, F. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Pendidikan Ekonomi (JURKAMI)*, 9(1), 229–239. <https://doi.org/10.31932/jpe.v9i1.3395>
- Panjaitan, M. (2019). Pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Putri Megah Asri Indah Medan. *Jurnal Ilmiah Methonomi*, 3(1), 40.
- Pirade, G. S., Andadari, R. K., & Adhitya, D. (2020). Adaptasi Budaya Kerja Ekspatriat Amerika (Studi Pada Sekolah Internasional Di Salatiga). *J-MKLI (Jurnal Manajemen Dan Kearifan Lokal Indonesia)*, 4(1), 1. <https://doi.org/10.26805/jmkli.v4i1.72>
- Puspitasari, I. (2014). Analisis Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Ekspatriat (Studi Penelitian pada PT. Haier Sales Indonesia, Jakarta Utara). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 8(1), 79432.
- Robbins, S. P. (2014). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Setiawati, E., & Al Qoodir, W. (2021). Pengaruh Teknologi Terhadap Pertumbuhan Ekonomi. *Jurnal Ekonomika : Manajemen, Akuntansi, Dan Perbankan Syari'ah*, 10(2), 214–243. <https://doi.org/10.24903/je.v10i2.1428>
- Sudiantini, D., Wulandari, I., Devianti, F. F., Sudirman, M., Gunawan, N. A., & Diah, A. (2023). Analisis Pengaruh Globalisasi Terhadap Strategi Logistik Pada Perusahaan Multinasional (Pt Kai Logistik). *Musyteri: Neraca Manajemen, Akuntansi, Dan Ekonomi*, 1(6), 31–40.
- Suhartawan, B. (2021). Konsep Kepemimpinan Dalam Perspektif Al- Qur ' an. *Tafakkur*, 2, 1–23.
- Suryadi. (2008). *Transformasi Paradigma Kepemimpinan*. Putra Media Nusantara.

- Suryadi, Rahman, B., & Hariri, H. (2018). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Berintegritas di Provinsi Lampung. *Jurnal Manajemen Mutu Pendidikan*, 6(1).
- Thoha, M. (2010). *Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*. PT Raja Grafindo Persada.
- UNDP. (2007). *Fostering Capacities for Leadership*. Practice Note, United Nations Development Programme.
- Yang, I. (2006). Jeong exchange and collective leadership in Korean organizations. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(3), 283–298. <https://doi.org/10.1007/s10490-006-9003-6>