

PERILAKU KOMUNIKASI DAN KEPEMIMPINAN MANAJER JEPANG PADA PT. MARUKI INTERNASIONAL INDONESIA

The Behaviours Communication and Leadership of Japanese Manager at PT. Maruki International Indonesia

Rosdawiyah Rahawarin¹, Jeanny Maria Fatima²

¹Jurusan Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Hasanuddin, Makassar (ros_december88@gmail.com)

²Jurusan Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Hasanuddin, Makassar (jeannypalinggi@gmail.com)

ARTICLE INFO

Keywords:

Japanese Manager, Communication Behavior, Verbal Communication, Nonverbal Communication, Full Range Leadership

Katakunci:

Manajer Jepang, Perilaku Komunikasi, Komunikasi Verbal, Komunikasi Nonverbal, Kepemimpinan Full Range

How to cite:

Rahawarin, R., & Fatima, J. M. (2019). Perilaku Komunikasi dan Kepemimpinan Manajer Jepang pada PT. Maruki Internasional Indonesia. Kareba : Jurnal Ilmu Komunikasi, 8(1), 32-40.

ABSTRACT

Intercultural communication (Japan and Indegenous/Indonesia) and leadership is one of the factors that support the advancement of a company. The aim of the research was to determine the communication behavior and leadership style of Japanese manager based on the opinion of local employees/Indonesian people. The research was a descriptive qualitative study. The informants consisted of 11 people, i.e. 8 Indonesia and 3 Japanese. The sample was selected using purposive sampling method for Indonesian informant and random sampling method for Japanese people. The data were obtained through observation, interview, and documentation. The data were analyzed using interaction model by Miles and Huberman. The result of the research indicate that verbal communication are in the form of face to face, meeting or briefing, discussion and telephone, while the language used are Indonesian, Japanese, and Makassarese. Meanwhile, non-verbal communication are in the forms of paralanguange, body language (facial expression and gesture) and movement. Besides the application of leadership style, Japanese managers are reviewed using the full-range models of leadership. The full range models of leadership are divided into three styles leadership transformational leadership, transactional leadership and laissez faire. The results of the analysis in this research is the dominant Japanese managers apply transformational leadership style.

Abstrak

Komunikasi antar budaya (Jepang dan Pribumi/Indonesia) dan kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mendukung kemajuan suatu perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perilaku komunikasi dan gaya kepemimpinan manajer Jepang menurut pendapat para pekerja local/orang Indonesia. Penelitian ini bersikap deskripsi kualitatif. Informan penelitian ini sebanyak 11 orang, yakni 8 orang dari pihak Indonesia dan 3 orang dari pihak Jepang. Pengambilan sampel dilakukan secara purposif untuk orang Indonesia dan secara sampel jenuh untuk orang Jepang. Data diperoleh melalui metode observasi, wawancara dan dokumentasi. Data dianalisis menggunakan model

interaksi oleh Miles dan Huberman. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku komunikasi verbal berupa tatap muka, meeting atau briefing, diskusi dan melalui telpon, sedangkan bahasa yang digunakan berupa bahasa Indonesia, bahasa Jepang dan bahasa Makassar. Adapun dalam komunikasi nonverbal dapat berupa parabahasa, bahasa tubuh (ekspresi wajah dan gestur) dan ruang gerak. Selain itu penerapan gaya kepemimpinan manajer Jepang ditinjau dengan menggunakan the full-range model of leadership. The full range model of leadership terbagi atas tiga gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan laissez faire. Hasil analisis dalam penelitian ini adalah manajer Jepang dominan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional.

Copyright © 2019. KAREBA. All rights reserved.

1. PENDAHULUAN

Perusahaan multinasional atau *Multinational Corporations* atau MNC yang muncul sebagai salah satu dampak globalisasi juga merupakan perusahaan yang beroperasi di dua atau lebih negara. MNC menjadi fenomena yang dominan dalam hubungan internasional terkait dengan adanya globalisasi perdagangan dan perkembangan ekonomi dunia. Indonesia sebagai negara dengan kekayaan alam atau sumber daya alam yang melimpah telah menarik minat banyak negara untuk berinvestasi ataupun mendirikan perusahaan berupa perusahaan multinasional. Sumber daya alam yang melimpah menjadi daya tarik penting Indonesia dalam bekerja sama dengan perusahaan asing. Salah satu negara yang banyak menjadikan Indonesia sebagai tujuan kerja sama internasional adalah Jepang.

Salah satu bentuk kerja sama antara Indonesia-Jepang adalah dengan didirikannya perusahaan multinasional yaitu, PT.Maruki Internasional Indonesia yang bertempat di Makassar yang berdiri pada tanggal 18 Juni 1997. Produk utama perusahaan adalah furniture untuk budaya masyarakat Jepang yang disebut Butsudan. Butsudan berfungsi sebagai tempat untuk menghormati dan berkomunikasi dengan para leluhur yang telah wafat. Pada perusahaan terdapat beberapa karyawan atau staf asing yang berasal dari Jepang. Dalam proses kerja sama antar dua kebudayaan yang berbeda cukup sulit untuk memahami satu sama lain.

Budaya dan komunikasi tidak dapat dipisahkan oleh karena budaya tidak hanya menentukan siapa bicara dengan siapa, tentang apa, dan bagaimana orang menyandi pesan, makna yang ia miliki untuk pesan, dan kondisi-kondisinya untuk mengirim, memperhatikan dan menafsirkan pesan. Sebenarnya seluruh perbendaharaan perilaku manusia sangat bergantung pada budaya tempat ia dibesarkan. Konsekuensinya budaya merupakan landasan komunikasi. Peran komunikasi juga dikatakan sebagai inti dari kepemimpinan. Kepemimpinan yang efektif dapat dicapai melalui proses komunikasi yang dilakukan oleh pemimpin kepada anggotanya. Kepemimpinan merupakan salah satu isu yang cukup menarik untuk diperbincangkan hingga dewasa ini. Media massa, baik elektronik dan cetak, seringkali menampilkan opini dan pembicaraan yang membahas seputar kepemimpinan (Locke dalam Darwito, 2008). Peran kepemimpinan yang sangat strategis dan penting bagi pencapaian misi, visi, dan tujuan suatu organisasi yang merupakan salah satu motif yang mendorong manusia untuk selalu menyelidiki seluk beluk yang terkait dengan kepemimpinan.

Kualitas dari pemimpin sering kali dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan suatu organisasi (Bass dalam Menon, 2002). Begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti dalam bidang perilaku keorganisasian. Pemimpin memegang peran kunci dalam memformulasikan dan mengimplementasikan strategi organisasi (Su'ud, 2000).

Seperti penelitian sebelumnya oleh Puspitasari dkk (2014), tentang kepemimpinan lintas budaya *ekspatriat*, faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan lintas budaya *ekspatriat*, model penyesuaian *ekspatriat* dan kendala yang dialami *ekspatriat* dalam memimpin karyawan lokal di PT. Haier Sales Indonesia dan penelitian lain mengenai gaya komunikasi pemimpin PT. Fiktion memiliki variasi gaya komunikasi dalam memimpin perusahaan. Dilihat dari berbagai ekspresi baik secara komunikasi verbal maupun komunikasi nonverbal (Dewi, 2013).

Berdasarkan pemaparan yang telah dijelaskan diatas yang memiliki latar belakang berbeda namun dapat menjalin kerja sama, maka penulis tertarik untuk meneliti bagaimana para pekerja asing berperilaku komunikasi terhadap karyawan lokal di dalam perusahaan. Selain itu juga peneliti ingin mencari tahu bagaimana kepemimpinan dengan dua latar belakang kebudayaan yang berbeda. Sebagaimana menurut Lewis dalam Muhammad (2007), menyatakan bahwa, komunikasi adalah inti dalam setiap organisasi, jika komunikasi tersebut efektif maka akan memberikan manfaat dan dampak yang positif demi perkembangan organisasi tersebut. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menjelaskan perilaku komunikasi dan kepemimpinan yang diterapkan oleh manajer Jepang pada PT. Maruki.

2. METODE PENELITIAN

2.1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif yaitu yakni peneliti berusaha mendeskripsikan atau mengkonstruksi hasil wawancara mendalam terhadap objek penelitian.

2.2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan pada PT. Maruki Internasional Indonesia Jl. Kapasa Raya Kawasan Industri Makassar yang dilaksanakan pada bulan Oktober 2014 sampai Januari 2015.

2.3. Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara observasi, wawancara mendalam (*depth interview*), dan dokumentasi. Observasi dilakukan untuk melengkapi format pengamatan sebagai instrumen untuk menggali lebih mengenai perilaku komunikasi dan kepemimpinan manajer Jepang di dalam perusahaan. *Depth interview* dilakukan untuk mendapatkan informasi dari para informan tentang permasalahan terkait dengan penelitian yang dilakukan.

Penentuan informan dari pihak Indonesia dilakukan dengan teknik *purposive sampling* yaitu peneliti yang menentukan sendiri informan yang akan diwawancarai (Mulyana, 2008) berdasarkan pertimbangan representatif. Kriteria yang telah ditentukan dalam penelitian ini adalah para *kojho*, supervisor dan penerjemah. Adapun pemilihan informan dari pihak Jepang dilakukan dengan teknik *sampling jenuh*. Teknik penentuan sampel ini digunakan apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Penelitian dengan menggunakan teknik sampel jenuh ini mendapatkan 3 orang informan dengan posisi sebagai *quality control*, sekretaris sekaligus penerjemah dari pihak Jepang.

2.4. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis data model interaktif Miles & Huberman (2007), menurutnya adalah terdapat tiga proses yang berlangsung secara interaktif. Pertama reduksi data, yaitu proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari berbagai sumber data, misalnya dari

catatan lapangan, dokumen, arsip, dan sebagainya. Selanjutnya proses mempertegas, memperpendek, membuang yang tidak perlu, menentukan fokus dan mengatur data sehingga kesimpulan bisa dibuat.

3. HASIL PENELITIAN

3.1. Perilaku Komunikasi Verbal

Hasil penelitian yang diperoleh dapat dijabarkan pendapat karyawan Indonesia terhadap perilaku komunikasi verbal meliputi komunikasi secara lisan mengenai kata-kata atau penjelasan baik itu menerima ataupun menyampaikan informasi. Sebelas orang informan baik itu dari pihak Indonesia maupun Jepang sepakat memilih komunikasi lisan berupa *face to face* atau tatap muka langsung baik itu melalui pengadaaan rapat/*meeting*, *briefing* ataupun diskusi menjadi metode yang efektif dalam memudahkan proses komunikasi yang terjadi. Selain itu untk media yang digunakan dalam membantu proses komunikasi dari pihak Indonesia tiga orang diantaranya menggunakan media berupa telpon/*handphone* dan tiga lainnya menyatakan komunikasi verbal secara tulisan berupa gambar, dan salah satu diantaranya menggunakan keduanya sebagai media dalam melancarkan dan memudahkan proses komunikasi, dan satu orang lainnya memilih untuk tidak menggunakan media sebagai alat bantu komunikasi melainkan tatap muka langsung dengan staf Jepang.

Penggunaan bahasa dalam komunikasi verbal sebagai alat dalam menyampaikak pesan/informasi. Bahasa yang digunakan dalam proses komunikasi yang terjadi di perusahaan pun bermacam-macam. Dua diantara para informan Indonesia memilih menggunakan bahasa Jepang, tiga diantaranya juga memilih menggunakan bahasa Indonesia, dua lainnya memilih menggunakan bahasa Indonesia dan bahasa Jepang dan satu orang lainnya memilih menggunakan bahasa Indonesia dan sedikit bahasa daerah berupa bahasa Makassar. Namun jika terdapat kesulitan dalam proses komunikasi mereka dapat menggunakan jasa penerjemah yang telah disiapkan oleh perusahaan baik itu untuk pihak Indonesia maupun Jepang.

3.2. Perilaku Komunikasi Nonverbal

Parabahasa

Parabahasa berupa vokal suara dalam proses komunikasi yang dilakukan dalam perusahaan umumnya tidak begitu menjadi perhatian para informan, namun dua diantara informan menyatakan bahwa vokal atau volume suara yang biasa digunakan oleh staf Jepang berupa volume suara sedang. Hasil pengamatan peneliti sendiri menyatakan bahwa volume suara para staf Jepang terbilang sedang. Selain itu salah satu informan juga menyatakan bahwa terdapat perbedaan nada suara tergantung dari emosi yang dirasakan saat itu.

Bahasa Tubuh/Kinesik

Ekspresi wajah merupakan salah satu bagian dari bahasa tubuh seseorang. Kebanyakan dari para informan menyatakan ekspresi wajah yang sangat sering dilihat adalah ekspresi wajah tersenyum di saat bercanda ataupun menyapa dan ekspresi wajah serius saat bekerja. Ekspresi wajah marah sangat jarang diperlihatkan oleh para staf Jepang, namun tidak menutup kemungkinan ekspresi itu akan terlihat pada saat-saat tertentu berganutng pada kondisi emosional seseorang.

Selain itu gerakan atau *gesture* tubuh juga merupakan bagian dari bahasa tubuh seseorang. Lima dari delapan orang informan menyatakan bahwa gerakan/*gesture* tangan dalam menjelaskan atau menyampaikan informasi memudahkan mereka dalam memahami pesan/informasi yang ingin disampaikan. Selain itu *gesture* lain yang juga ditemukan dalam proses komunikasi yaitu

gerakan kepala berupa anggukan saat mendengarkan pembicaraan dan saat mengatakan “iya”. Gesture lain berupa gerakan tubuh membungkuk saat memberi salam oleh staf Jepang.

Ruang Gerak/Proksemik

Para informan menunjukkan bahwa ruang gerak yang sangat sering digunakan oleh staf Jepang dalam berinteraksi ataupun berkomunikasi dengan karyawan Indonesia adalah ruang gerak pribadi. Staf Jepang tidak pernah membatasi jarak interaksi jika berkomunikasi dengan karyawan lainnya, hanya saja biasanya dimana dia berdiri disitulah biasanya dia menyampaikan ataupun menerima informasi, atau biasanya juga para karyawan yang berinisiatif untuk mendekati.

Kepemimpinan

Penelitian terkait kepemimpinan staf Jepang di Maruki dilihat dengan menggunakan model kepemimpinan *full range* yang terbagi atas tiga gaya kepemimpinan yaitu: kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan *laissez faire*. Hasil penelitian terkait gaya kepemimpinan transformasional menurut pendapat karyawan Indonesia dengan menggunakan mengacu pada 4 karakteristik yaitu: *idealized influenced*, *Inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Karakteristik transformasional terkait pengaruh individual sebagai *role model*, dapat dipercaya, karismatik dan memperoleh dukungan dan kepercayaan dari bawahan ataupun rekan kerjanya. Pendapat informan terkait karakteristik ini dapat tergambarkan pada para staf Jepang memberikan pengaruh positif bagi para karyawan Indonesia, meliputi budaya disiplin tinggi, tepat waktu, serius dalam bekerja tegas dan cepat dalam mengambil keputusan. Karakteristik kedua *Inspirational motivation*, selalu memotivasi dan merangsang antusiasme dan optimisme bawahnya. Hasil wawancara dengan informan menggambarkan bahwa para staf Jepang sudah cukup memotivasi para karyawan dengan ikut andil dalam mencari solusi jika terdapat kesalahan atau masalah selama proses kerja berlangsung. Karakteristik yang ketiga yaitu stimulasi intelektual, pemimpin selalu berusaha menstimuli bawahannya sehingga mereka menjadi inovatif dan kreatif. Pada karakteristik ini para karyawan Indonesia memberikan pendapat positif terhadap para staf Jepang. Penggambaran perilaku terkait karakteristik ini terlihat pada bagaimana para pemimpin staf Jepang terbuka terhadap ide ataupun kritikan yang disampaikan kepada mereka. Namun terdapat juga satu pendapat negatif yang menyatakan bahwa salah satu staf Jepang terlihat kaku sehingga membuat dia tidak berani untuk mengajukan saran ataupun ide. Karakteristik terakhir terkait *individualized consideration*, pemimpin pada poin ini memiliki perhatian khusus terhadap kebutuhan individu. Pendapat para karyawan Indonesia terkait karakteristik ini terlihat pada perilaku staf Jepang menaruh perhatian pada para karyawan dengan melakukan komunikasi interaktif baik itu terkait masalah pekerjaan, keluarga ataupun hanya sekedar bercanda. Namun terdapat salah satu informan yang berpendapat bahwa salah satu staf Jepang tidak seperti staf Jepang lainnya yang ramah, terbuka dan terlihat perhatian. Salah satu dari mereka menurut pendapat informan terlihat kaku, sulit untuk didekati dan juga kaku dalam berkomunikasi.

Gaya kepemimpinan transaksional dapat tergambarkan pada tiga karakteristik sebagai berikut: *contingent reward* yaitu pemimpin yang mengklarifikasi peran dan tugas yang akan dilaksanakan karyawan serta memberikan penghargaan ketika mereka dapat menyelesaikan tugas dengan baik. Hasil penelitian pada poin ini menurut para karyawan menyatakan bahwa para staf Jepang tidak begitu menerapkan dimensi kepemimpinan ini, hal ini juga dikarenakan posisi mereka yang hanya sebagai staf ahli dalam bidang produksi membuat mereka tidak ada ikut andil baik itu dalam peran dan pembagian yang akan dilaksanakan, dan pemberian penghargaan kepada karyawan. Kedua *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. Hasil penelitian terkait karakteristik ini menurut karyawan Indonesia mereka dominan berpendapat bahwa staf Jepang turun langsung kelapangan untuk memonitor proses produksi dan kinerja karyawan untuk menghindari terjadinya kesalahan. Sikap ketelitian dan kehati-hatian Jepang dinilai positif oleh para karyawan dalam mengurangi kesalahan proses produksi. Terakhir *management by exception passive*, pada poin adalah pemimpin yang hanya akan ikut campur ketika terjadi masalah. Pendapat karyawan terkait karakteristik pemimpin ini juga bersifat dominan seperti pada pendapat yang telah mereka utarakan terkait *management by exception active*. Karyawan Indonesia menganggap bahwa para staf tidak begitu menerapkan kepemimpinan pada poin ini, hal ini juga terkait dengan staf Jepang yang turun kelapangan baik itu saat ada atau tidak adanya masalah. Rutinitas mereka sehari-hari adalah dengan memonitori langsung proses kerja yang berlangsung pada tiap pabriknya.

Gaya kepemimpinana terakhir yaitu gaya kepemimpinan *laissez faire* atau gaya kepemimpinan kendali bebas. Gaya kepemimpinan ini berasumsi bahwa suatu tugas disajikan kepada kelompok yang biasanya menentukan teknik-teknik mereka sendiri dan memberikan kebebasan kepada karyawannya untuk mengambil keputusan. Hasil wawancara terkait gaya kepemimpinan menurut pendapat karyawan Indonesia terkait pembagian tugas di perusahaan para staf Jepang tidak ikut andil dalam penentuan tugas, menurut pendapat karyawan terdapat suatu bagian di perusahaan yang memang menangani penentuan ataupun pembagian tugas. Sedangkan staf Jepang sebagai staf ahli tidak ikut andil dalam pembagian ataupun penentuan tugas. Namun dalam hal pengambilan keputusan khususnya terkait masalah produksi staf Jepang bersama-sama dengan karyawan lain berdiskusi dan secara bersama-sama mengambil keputusan.

4. PEMBAHASAN

Penelitian ini menemukan bahwa perilaku komunikasi yang terjadi antara staf Jepang dan karyawan Indonesia cenderung menggunakan metode verbal dan non verbal. Dalam penelitian ini perilaku verbal berupa komunikasi secara lisan ataupun tulisan, media berupa telpon. Bahasa sebagai suatu sistem kode verbal menjadi penting dalam perilaku komunikasi verbal. Bahasa Jepang, Indonesia dan Makassar merupakan bahasa yang digunakan dalam proses komunikasi. Faktor budaya dan latar belakang seseorang mempengaruhi proses komunikasi. Selain itu Mulyana (2008), juga menyatakan bahwa komunikasi non verbal mempersepsi manusia tidak hanya lewat bahasa verbalnya: bagaimana bahasanya (halus, kasar, intelektual, maupun berbahasa asing dan sebagainya), namun juga melalui non verbalnya. Lewat perilaku non verbal, kita dapat mengetahui suasana emosional seseorang. Pesan non verbal digunakan orang dalam bentuk komunikasi apa saja termasuk komunikasi antar budaya (Anugrah & Kresnowati, 2008). Perilaku komunikasi non verbal yaitu parabahasa, bahasa tubuh (kinesik) dan ruang gerak.

Parabahasa melihat cara berkomunikasi melalui vokal. Secara vokal para staf Jepang berada pada tingkat vokal suara sedang. Penggunaan nada suara bervariasi. Perbedaan nada suara sering digunakan dalam percakapan bahasa Jepang. Dalam bahasa Jepang terdapat banyak kosakata memiliki bunyi sama, tetapi artian berlainan. Aksen dalam bahasa Jepang dijelaskan oleh Suzuki dalam Dahidi & Sudijianto (2012), menjelaskan bahwa aksen dalam bahasa asing lainnya adalah menekankan pada kuat dan lemahnya ucapan, tetapi tidak demikian dengan aksen dalam bahasa Jepang.

Kinesik atau bahasa tubuh merupakan produk sebuah budaya. Menurut Dahl (2006), dalam tulisannya *Communication and Culture Transformation*, budaya Asia kurang memperlihatkan bahasa tubuh, sedangkan budaya Eropa Selatan jauh lebih terbuka. Perbedaan itu agaknya bergayut dengan

kenyataan bahwa dalam masyarakat Asia terdapat kekangan-kekangan budaya dalam mengekspresikan diri, termasuk dalam hal ini pemakaian bahasa tubuh. Bahasa tubuh terbagi atas ekspresi wajah dan gesture tubuh.

Ekspresi wajah seseorang dapat membantu lawan bicara dalam memahami pesan yang disampaikan. Menurut Birdwhistell dalam Mulyana (2008), perubahan sangat sedikit saja dapat menciptakan perbedaan yang besar. Ekspresi yang digunakannya oleh para staf Jepang disesuaikan dengan kondisi emosional, namun ekspresi yang sering terlihat selama penelitian yaitu ekspresi senyum. Ekspresi ini mengandung makna keramahan, kehangatan dan kedekatan terhadap lawan bicara. Selain itu, gerakan tubuh berupa gerakan tangan sangat sering digunakan oleh para staf Jepang, terlihat pada kondisi saat mengarahkan karyawan dalam mengerjakan sesuatu. Gerakan kepala berupa anggukan oleh para staf Jepang dan Indonesia memiliki makna yang sama yaitu menandakan setuju atau “iya” dan juga dapat menandakan bahwa mereka sedang mendengar pembicaraan lawan bicara. Gerakan berupa membungkukkan badan atau *ojigi* merupakan gerakan dengan makna memberi salam yang digunakan oleh staf Jepang.

Ruang gerak pribadi dalam berinteraksi antara para staf Jepang dan karyawan Indonesia, umumnya menggunakan wilayah pribadi dan wilayah sosial. Proses komunikasi dengan menggunakan wilayah pribadi membantu dalam mengekspresikan keakraban pelaku komunikasi. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Rakhmat (2012), dalam Psikologi Komunikasi, “umumnya dengan mengatur jarak kita mengungkapkan keakraban kita dengan orang lain”. Jadi dapat disimpulkan bahwa kebanyakan ruang gerak yang digunakan oleh para staf Jepang adalah pada wilayah pribadi.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang dominan diterapkan oleh staf Jepang berupa kepemimpinan transformasional. Walaupun terdapat penerapan satu dimensi kepemimpinan transformasional berupa kepemimpinan *management by exception active* dalam penerapan gaya kepemimpinan para staf Jepang. *Idealized influenced* menyatakan bahwa perilaku para staf Jepang yang disiplin, tegas, bersungguh-sungguh, tepat waktu, tidak mementingkan diri sendiri dan serius dalam bekerja menjadikan sebagai panutan atau *role model* bagi karyawan lain. Hal ini juga tidak dapat dipisahkan dari budaya dimana mereka berasal. Budaya Jepang khususnya budaya kerja Jepang telah melekat pada diri mereka menjadi suatu kebiasaan dan membawa dampak positif bagi karyawan lain.

Selain itu untuk karakteristik *inspirational motivation* menurut pendapat karyawan Indonesia para staf Jepang dinilai telah cukup melakukan komunikasi interaktif dalam proses kerja dan selain itu mereka juga telah melakukan tindak nyata sebagai pemimpin yang dengan sifat optimis dan memberikan arahan dan harapan kepada para karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal serupa juga diungkapkan Bass (2006) bahwa pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional akan menunjukkan perilaku membangkitkan gairah bawahan untuk mencapai prestasi terbaik dalam kinerja dan dalam pengembangan dirinya, menginspirasi bawahan untuk mencapai masa depan yang lebih baik, membimbing bawahan untuk mencapai masa depan yang lebih baik, membimbing bawahan mencapai sasaran melalui usaha, pengembangan diri, dan kerja maksimal, menginspirasi bawahan untuk mengerahkan potensinya secara total, dan mendorong bawahan untuk bekerja lebih dari biasanya.

Dalam hal *intellectual stimulation* dapat digambarkan bahwa staf Jepang menunjukkan tindakan pemimpin dimana mereka mau mengajak dan turut ikut andil dalam pencarian solusi ketika menghadapi kendala selama proses kerja. Mereka tidak segan untuk turun langsung melihat kendala apa yang dihadapi kemudian secara bersama-sama menyelesaikan masalah Hal ini dapat dikaitkan dengan latar belakang budaya, orang Jepang dalam dalam teori hofstede oleh Kreitner dkk (2010)

termasuk pada dimensi orientasi jangka panjang. Para staf Jepang terlihat ikut andil dalam menyelesaikan masalah hingga tuntas dengan melakukan analisis-analisis dari permasalahan yang terjadi.

Dalam penggambarannya tentang karakteristik *individualized consideration* ini, para karyawan berpendapat bahwa para staf Jepang memiliki perhatian terhadap karyawan lainnya. Hal ini dapat dilihat pada tindakan mereka yang ingin mendekati diri dengan karyawan Indonesia tanpa melihat jabatan ataupun posisi mereka. Mereka juga lebih terbuka dan tidak segan-segan melakukan komunikasi interaktif baik itu dalam hal pekerjaan, masalah keluarga atau hanya sekedar bercanda

Perilaku Staf Jepang ini dipengaruhi oleh budaya atau nilai *amae* yang telah melekat pada diri mereka. Konsep *amae* dalam masyarakat Jepang menurut Thomas dan Inkson (2006) tidak hanya sebagai budaya melainkan juga merupakan salah satu psikologi masyarakat Jepang. Eksistensi *amae* pada hubungan orang-orang Jepang mempengaruhi perilaku pemimpin. Hal serupa juga diungkapkan oleh Yooyanyong dan Muenjohn (2010) yang menyatakan bahwa pemimpin Jepang perhatian pada bawahannya, dan juga memberikan pelatihan kepada bawahannya untuk pemberdayaan dan supaya ikut terlibat.

Penerapan kepemimpinan transaksional yaitu *management by exception active*. Dua dimensi kepemimpinan transaksional tidak diterapkan menurut pendapat karyawan. Para staf Jepang menunjukkan ketelitian dan kehati-hatian untuk menghindari terjadinya kesalahan. Sikap kehati-hatian ini tidak hanya diterapkan masyarakat Jepang dalam proses kerja, namun sifat kehati-hatian juga diterapkan pada saat mereka berbicara. Hal ini juga dijelaskan Kusherdyana (2011) yang menjelaskan bahwa orang Jepang akan diam atau berhenti sejenak ketika sedang melakukan percakapan. Bentuk sikap hati-hati (*enryo*) ini merupakan salah satu nilai yang sangat dijunjung tinggi dalam budaya Jepang. Selain itu kehati-hatian dan ketelitian para staf Jepang juga memberikan arti kepedulian mereka terhadap proses kerja. Penjelasan tersebut juga dapat menegaskan orientasi jangka panjang yang diterapkan oleh para staf Jepang ini. Mereka peduli terhadap proses kerja agar kedepannya tidak terjadi masalah yang dapat menghambat produksi.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan mengenai pendapat karyawan Indonesia terhadap perilaku komunikasi dan kepemimpinan manajer Jepang pada PT. Maruki II ini, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa perilaku komunikasi manajer Jepang (staf Jepang) terhadap karyawan Indonesia merupakan perilaku komunikasi verbal dan non verbal yang saling melengkapi satu sama lain. Penggunaan komunikasi verbal banyak digunakan dalam proses kerja yang dilakukan oleh kedua belah pihak. Perilaku komunikasi verbal yang digunakan dapat berupa *face to face* atau tatap muka langsung, *meeting/rapat*, *briefing* pada pagi hari sebelum bekerja, diskusi dan melalui media berupa telpon. Selain itu terkadang juga komunikasi verbal berupa tulisan yaitu melalui sms ataupun berupa gambar. Selain itu perilaku komunikasi non verbal yang digunakan parabahasa berupa volume suara dan ekspresi wajah dalam berkomunikasi terkadang juga bervariasi sesuai dengan keadaan emosional dan jarak wilayah pihak Jepang lebih memilih menggunakan jarak wilayah pribadi. Kepemimpinan para staf Jepang dinilai dengan menggunakan model kepemimpinan *full range* terbagi tiga yaitu kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan *laissez faire*. Penerapan kepemimpinan transformasional dinilai dominan menurut pendapat karyawan Indonesia. Sedangkan penerapan kepemimpinan transaksional menurut pendapat karyawan hanya ada pada dimensi *management by exception active*. Penerapan kepemimpinan *laissez faire* dinilai tidak terlalu diterapkan. Saran Peneliti dapat memberikan sumbangan saran dalam penelitian ini yaitu: pelatihan

atau les bahasa Jepang buat para karyawan Indonesia, sebaiknya pihak mempertahankan pendekatan yang telah mereka lakukan sekarang ini yaitu dengan membuka diri dan tidak segan berkomunikasi bahkan bercanda dengan para karyawan dan perusahaan sebaiknya memberikan pengenalan mengenai budaya Indonesia terhadap pihak Jepang yang akan datang.

REFERENSI

- Anugrah D. & Kresnowati W. (2008). *Komunikasi Antar Budaya, Konsep dan Aplikasinya*. Bandung: Jala Permata
- Bass, B.M & Ronald E.R. (2006) *Transformational Leadership Second Edition*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publisher
- Dahidi A. & Sudijanto. (2012). *Pengantar Linguistik Bahasa Jepang*. Jakarta: Kesaint Blanc
- Dahl S. (2006). *Communication and Culture Transformation: Cultural Diversity, Globalization and Cultural Convergence*. London: ECE.
- Darwito. (2008). *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan: Studi Pada RSUD Kota Semarang* (Tesis). Semarang: Universitas Diponegoro.
- Dewi P. (2013). *Gaya Komunikasi Pemimpin PT. Fition Yang Dipimpin Lebih Dari Satu Pemimpin*. Jurnal E-Komunikasi Vol I.No.1. Surabaya: Univeristas Kristen Petra.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2010). *Organizational Behaviour* (9th ed.). NewYork: McGraw-Hill.
- Kusherdiana. (2011). *Pemahaman Lintas Budaya Jepang*. Bandung: Alfabeta
- Menon M. (2002). *Perceptions of Pre-Service and In-Service Teachers Regarding The Effectiveness of Elementary School Leadership in Cyprus*. International Journal of Educational Management, 18 (8): 91-97.
- Miles M.B & Huberman M.A. (2007). *Analisis Data Kualitatif, Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*. Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- Muhammad A. (2007). *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyana D. (2008). *Metode Penelitian Komunikasi: Contoh-Contoh Penelitian Kualitatif Dengan Pendekatan Praktis*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Puspitasari dkk. (2014). *Analisis Gaya Kepemimpinan Ekspatriat: Studi Penelitian Pada PT. Haier Sales Indonesia, Jakarta Utara*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol 8. No. 1. Malang: Universitas Brawijaya.
- Rakhmat J. (2012). *Psikologi Komunikasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Su'ud. (2000). *Persepsi Sosial Tentang Kredibilitas Pemimpin, Sinergi Kajian Bisnis dan Manajemen*. Vol.3. No.1. Hal 51-65.
- Thomas, D.C, & Inkson, K. (2006). *Cultural intelligence*. San Fransisco: Berret- Koehler.
- Yooyanyong, P. & Muenjohn, N. (2010). *Leadership styles of expatriate managers: A comparison between American and Japanese expatriates*. Cambridge: The Journal of American Academy of Business, 15 (2), 161-167.