

ANALISIS BLUE OCEAN LEADERSHIP PERUSAHAAN PENANAMAN MODAL ASING (PMA) DI INDONESIA

Kemal Al Kindi Mulya¹, Muhamad Raykhan Rahmatullah²

Universitas Bina Sarana Informatika^{1,2}

kemal.kkm@bsi.ac.id¹

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi praktik kepemimpinan yang dijalankan oleh pemimpin ekspatriat di perusahaan PMA di Indonesia serta merumuskan model kepemimpinan baru menggunakan pendekatan Blue Ocean Leadership (BOL). Metode penelitian berupa survei deskriptif dengan instrumen kuesioner skala Likert dan data tambahan dari wawancara mendalam kepada para pemimpin dan staf kunci. Hasil temuan menunjukkan bahwa praktik saat ini masih belum optimal dan belum sepenuhnya berfokus pada aktivitas kepemimpinan utama menurut BOL, sehingga beberapa masalah seperti pelanggaran SOP, ketidakpercayaan, dan ketidakterbukaan masih sering terjadi. Berdasarkan analisis tersebut, diusulkan tiga strategi utama dalam kerangka BOL: menghilangkan intervensi berlebihan dalam operasional, meningkatkan komunikasi visi dan pelatihan lintas budaya, serta mengembangkan sistem penghargaan harian berbasis performa untuk meningkatkan motivasi dan transparansi. Implikasi penelitian ini memberi rekomendasi praktis bagi perusahaan PMA dalam memaksimalkan efektivitas kepemimpinan lintas budaya dan menciptakan lingkungan kerja inovatif untuk meningkatkan kinerja dan keterlibatan karyawan lokal.

Kata Kunci : Blue Ocean Leadership, Cross-Cultural Leadership, Kepemimpinan Ekspatriat

ABSTRACT

This study aims to evaluate the leadership practices carried out by expatriate leaders in PMA companies in Indonesia and to formulate a new leadership model using the Blue Ocean Leadership (BOL) approach. The research method is a descriptive survey with a Likert scale questionnaire instrument and additional data from in-depth interviews with leaders and key staff. The findings show that current practices are still not optimal and have not fully focused on key leadership activities according to BOL, so that several problems such as SOP violations, distrust, and lack of transparency still often occur. Based on this analysis, three main strategies are proposed within the BOL framework: eliminating excessive intervention in operations, improving vision communication and cross-cultural training, and developing a daily performance-based reward system to increase motivation and transparency. The implications of this study provide practical recommendations for PMA companies in maximizing the effectiveness of cross-cultural leadership and creating an innovative work environment to improve the performance and engagement of local employees.

Keywords: Blue Ocean Leadership, Cross-Cultural Leadership, Expatriate Leadership

PENDAHULUAN

Globalisasi dalam dunia industri memacu perkembangan yang pesat pada bisnis internasional. Salah satunya ditandai dengan maraknya investasi asing langsung atau Foreign Direct Investment (FDI). Investasi yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan multinasional berpengaruh pada semakin ketatnya persaingan industri dalam melaksanakan strategi global. Sehubungan dengan hal tersebut, mayoritas perusahaan telah melakukan berbagai persiapan mulai dari peningkatan daya saing produk, memberikan berbagai pengetahuan tentang lingkungan internasional sampai kepada perubahan kebijakan yang dilakukan terhadap

penilaian kinerja bagi karyawan lokal yang akan dipromosikan untuk menjalani penugasan luar negeri atau lebih dikenal dengan ekspatriat (expatriate).

Salah satu faktor munculnya kepemimpinan lintas budaya adalah adanya penanaman modal asing (PMA) dalam suatu negara (Salsabilla 2023). Hal ini dikarenakan PMA melibatkan ekspatriat untuk menjadi pemimpin dan pemegang jabatan penting dalam suatu perusahaan asing yang ada di negara tertentu dengan budaya mereka belum tentu sama dengan budaya orang-orang lokal yang mereka pimpin. Berbagai tantangan akan muncul bagi para ekspatriat yang ditugaskan di luar negeri, salah satunya adalah ketika ruang pasar sudah semakin ramai, prospek keuntungan dan pertumbuhan akan berkurang. Produk menjadi komoditas dan kompetisi akan semakin kejam sehingga menjadi red ocean. Sebaliknya, blue ocean didefinisikan sebagai pasar yang belum dimanfaatkan, Bagaimana menciptakan permintaan dan kesempatan untuk pertumbuhan yang sangat menguntungkan.

Keunggulan generasi milenial dalam perkembangan teknologi telah mempengaruhi kinerja mereka sebagai seorang karyawan, dimana kinerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja organisasi (Trihudyatmanto, 2021). Blue ocean leadership (BOL) membahas seberapa efektif peran pemimpin dalam mengelola potensi yang dimiliki oleh karyawannya serta membuat para karyawan “membeli” kepemimpinan dari pemimpin itu sendiri. Dalam konsep ini, karyawan dianggap sebagai pelanggan yang akan menjadi target pembeli oleh pemimpinnya. Agar karyawan selalu mendengarkan dan mengikuti apa yang dikatakan oleh pemimpinnya maka pemimpin tersebut harus bisa menarik hati karyawannya melalui aktivitas dan juga tindakan yang dilakukan oleh pemimpin. BOL memfokuskan pada apa yang harus dilakukan oleh pemimpin, bukan menjadi seperti siapa pemimpin tersebut (Pujianto and Larassaty 2022). Setiap negara memiliki ciri khas, karakter, dan nilai-nilai budaya yang berbeda dalam mengelola suatu organisasi. Dalam kepemimpinan lintas budaya, perbedaan budaya menjadi salah satu tantangan baik bagi pemimpin maupun karyawannya. Selain model BOL, seorang leader dapat melibatkan nilai-nilai spiritualitas dalam praktik kepemimpinannya. Pemimpin yang memiliki spiritualitas mampu membentuk perilaku kepemimpinan yang melayani dengan baik (Waruwu et al. 2025). Dimensi spiritual bersifat alamiah (Arroissi dan Mukharrom, 2021), dimensi spiritual membuat manusia melakukan upaya untuk mengutamakan aspek religius sehingga dapat mencapai hidup yang lebih bermartabat dan baik (Khaidir and Qorib 2023).

Berdasarkan observasi awal ditemukan masalah yang sering terjadi adalah rendahnya tingkat kedisiplinan karyawan terutama masih banyak terjadi pelanggaran Standar Operasional Perusahaan (SOP), karyawan lokal masih kurang terbuka dalam menyampaikan masalah hingga masalah kepercayaan serta transparansi atasan terhadap bawahan. Dari survei yang telah peneliti lakukan saat ini terjadi ketidakefektifan dalam praktik kepemimpinan yang berlangsung. Permasalahan yang terjadi tidak sepenuhnya merupakan kesalahan pemimpin namun pemimpin dapat mengubah situasi dan menyelesaikan masalah yang terjadi dalam perusahaan praktik kepemimpinan oleh ekspatriat belum tergambarkan dengan jelas sehingga belum diketahui seperti apa praktik kepemimpinan saat ini dalam perusahaan hingga permasalahan tersebut belum dapat terselesaikan dengan baik. Penelitian ini hadir untuk membantu pemimpin meningkatkan keefektifan dalam praktik kepemimpinan oleh ekspatriat dari negara asing yang terjadi pada perusahaan penanaman modal asing (PMA) di Indonesia melalui konsep blue ocean leadership.

KAJIAN TEORI

Perkembangan globalisasi dan meningkatnya investasi asing langsung (Foreign Direct Investment/FDI) di Indonesia membawa tantangan tersendiri bagi praktik kepemimpinan dalam perusahaan Penanaman Modal Asing (PMA). Pemimpin ekspatriat seringkali menghadapi kesenjangan budaya, rendahnya keterlibatan karyawan lokal, serta

ketidakefektifan dalam penerapan kebijakan perusahaan. Untuk mengatasi masalah ini, pendekatan Blue Ocean Leadership (BOL) yang diperkenalkan oleh Kim dan Mauborgne (2014) menawarkan perspektif baru dengan memandang kepemimpinan sebagai "nilai" yang harus dibeli oleh karyawan sebagai "pelanggan". Konsep ini relevan untuk menciptakan lingkungan kerja yang inovatif, bebas dari persaingan konvensional (red ocean), dan berfokus pada pengembangan potensi yang belum tergarap (blue ocean). BOL menekankan pentingnya key leadership activities sebagai fondasi efektivitas kepemimpinan. Menurut penelitian terbaru oleh Liu et al. (2023), aktivitas seperti pemberian feedback konstruktif, pelatihan berbasis kompetensi, dan sistem penghargaan yang transparan secara signifikan meningkatkan keterlibatan karyawan. Hal ini sejalan dengan temuan dalam penelitian ini, di mana pemimpin ekspatriat di perusahaan PMA dinilai masih kurang optimal dalam mendistribusikan feedback secara merata dan menyelenggarakan pelatihan yang inklusif. Padahal, studi oleh Zhang dan Patel (2022) membuktikan bahwa karyawan yang menerima feedback rutin menunjukkan peningkatan produktivitas hingga 30% dibandingkan yang tidak.

Tantangan utama pemimpin ekspatriat adalah mengelola perbedaan budaya antara nilai-nilai perusahaan asing dan norma lokal. Penelitian Chen et al. (2021) mengidentifikasi bahwa pemimpin yang gagal beradaptasi dengan budaya Indonesia cenderung mengalami resistensi dari karyawan lokal, terutama dalam hal kedisiplinan dan komunikasi. Misalnya, hierarki yang kaku dalam budaya Indonesia seringkali menghambat karyawan untuk menyampaikan masalah secara terbuka (Wijaya & Smith, 2023). Oleh karena itu, integrasi pendekatan BOL dengan prinsip servant leadership (Andriyani, 2019) dan spiritualitas (Baharuddin, 2018) dapat menjadi solusi. Contohnya, pemimpin yang melibatkan nilai-nilai gotong royong dan kejujuran dalam praktik kepemimpinan terbukti lebih diterima oleh karyawan lokal (Arroissi & Mukharrom, 2021). Untuk mentransformasi kepemimpinan ekspatriat, BOL merekomendasikan tiga langkah strategis:

- 1) Eliminasi: Mengurangi aktivitas yang tidak bernilai, seperti intervensi berlebihan dalam masalah operasional yang seharusnya menjadi tanggung jawab manajer lokal (Kim & Mauborgne, 2014).
- 2) Peningkatan: Memperkuat komunikasi visi-misi melalui pertemuan rutin dan pelatihan lintas budaya (Trihudyatmanto, 2021).
- 3) Inovasi: Membuat sistem penghargaan real-time berbasis kinerja harian, bukan hanya acara tahunan, untuk memotivasi karyawan (Liu et al., 2023).

Penelitian oleh Gupta dan Tan (2023) pada perusahaan multinasional di Asia Tenggara menunjukkan bahwa implementasi BOL mengurangi turnover karyawan hingga 25% dalam satu tahun. Sementara itu, studi kasus oleh Nguyen et al. (2022) menemukan bahwa perusahaan PMA yang mengadopsi pelatihan berbasis BOL berhasil meningkatkan kepuasan karyawan lokal sebesar 40%. Temuan ini memperkuat urgensi penerapan BOL dalam konteks PMA di Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian yang akan digunakan oleh peneliti adalah studi deskriptif, dengan cara mengumpulkan, menyajikan, mengungkapkan dan menganalisis data sehingga dapat memberikan gambaran yang cukup jelas terhadap objek yang diteliti. Adapun penulis memilih metode tersebut adalah karena penulisan ini merupakan gambaran praktik kepemimpinan ekspatriat pada perusahaan penanaman modal asing (PMA) di Indonesia saat ini dan juga mampu menjabarkan secara jelas temuan apa yang didapat dari penelitian ini ke dalam karya ilmiah. Instrumen penelitian yang digunakan berupa kuesioner yang menggunakan Skala *Likert-like*. Skala *Likert* berisikan pernyataan-pernyataan dalam kuesioner yang mengekspresikan kesukaan atau ketidaksukaan seseorang terhadap objek tertentu dengan menggunakan skala 5 poin (Nurvenda and Widodo 2021) . Isi kuesioner terdiri dari variable-variabel *key leadership activities* pemimpin dalam perusahaan tersebut

Tabel 1.
Kriteria Penilaian Alternatif Jawaban Menggunakan Skala Likert

Alternatif Jawaban	Skor
Tidak Pernah	1
Jarang	2
Kadang-kadang	3
Sering	4
Selalu	5

Melalui instrumen kuesioner akan didapatkan rata-rata gambaran praktik kepemimpinan ekspatriat pada perusahaan penanaman modal asing di Indonesia. Kuesioner dihitung dengan menggunakan perhitungan nilai rata-rata dari setiap butir pertanyaan mengikuti rumus sebagai berikut :

$$M = \frac{\sum X}{\sum N}$$

Dengan :

M = Nilai Rata-rata

$\sum X$ = Jumlah Nilai

$\sum N$ = Jumlah Responden (Sarwono, 2006:66)

HASIL PENELITIAN

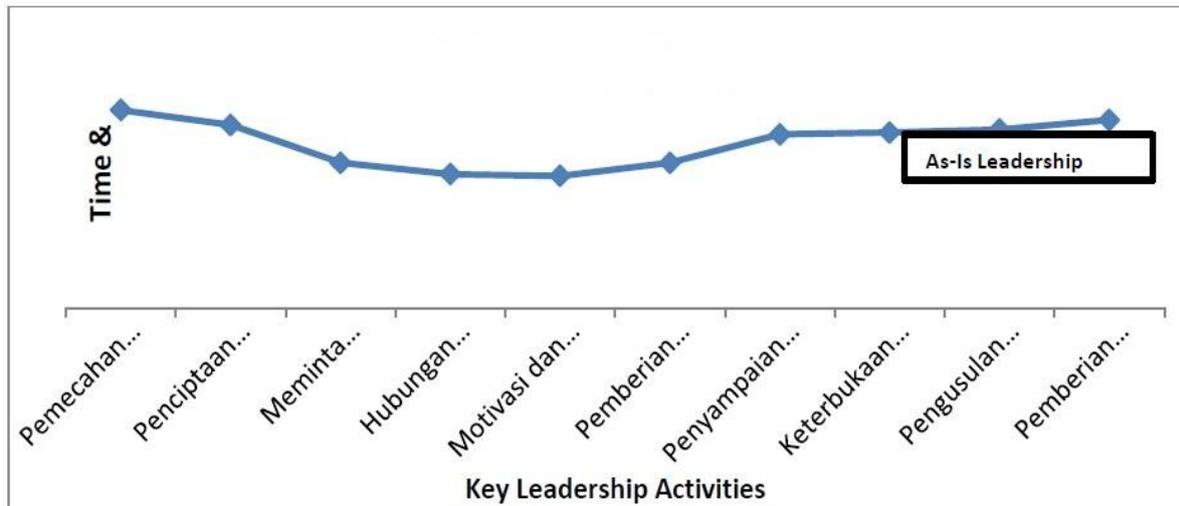
Kanvas *As-Is Leadership* pada perusahaan penanaman modal asing (PMA) di Indonesia

Kanvas *As-Is Leadership* menggambarkan praktik kepemimpinan espatriat yang sedang terjadi pada perusahaan penanaman modal asing (PMA) di Indonesia saat ini. Beberapa aktivitas yang dilakukan oleh para pemimpin espatriat dari masing-masing level menjadi sorotan dalam penelitian ini. Berdasarkan teori *Blue Ocean Leadership*, aktivitas-aktivitas tersebut memegang peranan dari keefektifan praktik kepemimpinan dalam organisasi. Adapun Tabel 2 menyajikan perhitungan tentang gambaran kepemimpinan expatriat saat ini yang berjalan.

Tabel 2.
Hasil perhitungan Kuesioner

No	Key Leadership Activities	Nilai
1	Pemecahan Masalah	4.39
2	Penciptaan Lingkungan Kerja Kondusif	4.06
3	Meminta Pendapat dari Bawahan dalam Pengambilan Keputusan	3.22
4	Hubungan dengan Karyawan	2.97
5	Motivasi dan Pemberian Pelatihan	2.93
6	Pemberian Penghargaan dan Hukuman	3.22
7	Penyampaian Visi, Misi dan Tujuan Unit	3.85
8	Keterbukaan dengan Karyawan	3.89
9	Pengusulan Strategi dan Tujuan Organisasi	3.96
10	Pemberian Feedback	4.17

Sementara dari hasil wawancara dan juga kuesioner yang telah diisi oleh seluruh informan maka didapatkan kanvas kepemimpinan *As-Is* seperti ditunjukkan pada gambar 1.



Gambar 1. Kanvas *As-Is Leadership*

Kanvas kepemimpinan *As-Is* menunjukkan beberapa aktivitas yang dilakukan oleh para pemimpin expatriat perusahaan penanaman modal asing (PMA) di Indonesia. Hal ini merupakan aktivitas yang dilakukan dengan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.

PEMBAHASAN

Dari kanvas terlihat bahwa para pemimpin expatriat di Indonesia sering memecahkan berbagai masalah mulai dari masalah strategis hingga masalah operasional. Hasil kuesioner menunjukkan bahwa para pemimpin expatriat di Indonesia juga masih menyelesaikan masalah operasional (Indriani, Hubeis, and Kuswanto 2021). Pemimpin expatriat menyampaikan bahwa mereka telah memberi kewenangan bagi para manajer untuk memecahkan sendiri masalah operasional yang terjadi di divisinya namun ternyata ada beberapa masalah operasional yang masih juga membutuhkan penanganan langsung dari pemimpin expatriat di Indonesia, seperti dinyatakan oleh informan 1 berikut:

“Kalau masalah Operasional biasanya pemecahannya saya sering lakukan. Seperti konsultasi, saya menentang mereka untuk memecahkan masalahnya sendiri dengan harapan masalah operasional bisa segera diselesaikan dengan cepat. Manajer terkadang tidak memahami dengan konsekuensi yang akan didapat. Karena ada beberapa hal yang diluar background mereka. Biasanya mereka harus berkonsultasi, jadi pada saat konsultasi saya memberikan opsi seperti apa pilihan dan masing-masing konsekuensinya. Disitu mereka kita challenge untuk menimbang opsi-opsi tersebut” (Informan 1).

Penyampaian Visi, Misi, Tujuan serta SOP Organisasi

Para pemimpin expatriat perusahaan penanaman modal asing (PMA) di Indonesia sudah tidak pernah menyampaikan SOP perusahaan kepada karyawan. Beberapa informan menyadari bahwa menyampaikan SOP tersebut adalah pekerjaan dari setiap manajer divisi (Putra 2024). Karyawan juga pasti lebih banyak melaksanakan SOP yang ada pada divisi karena operasional mereka sehari-hari ada di divisinya, seperti dinyatakan oleh informan 2 berikut: “Kalau menjelaskan SOP saya tidak pernah lakukan untuk penyampaian SOP adalah tugas manajer masing-masing divisi. Terutama divisi *sales* yang berhubungan langsung dengan operasional perusahaan. Kalau SOP yang berhubungan dengan strategik misalnya

tenaga kerja atau kebijakan saya yang menyampaikan ke manajer tapi kalau operasional jadi tugasnya manajer masing-masing divisi” (Informan 2). Sementara untuk penyampaian visi dan misi perusahaan kepada karyawan, informan menyatakan bahwa hal seperti ini memang tidak perlu disampaikan setiap hari. Pemimpin ekspatriat biasanya menyampaikan visi dan misi pada acara bulanan perusahaan.

Rasa Tidak Percaya terhadap Manajer

Informan kemudian menyebutkan bahwa para pemimpin expatriat tidak terlalu sering memantau ke setiap divisi yang ada. Kemudian terkait dengan pemantauan ke setiap divisi, disebut juga bahwa para pemimpin expatriat menanyakan kondisi setiap divisi tidak hanya kepada manajer yang bertanggungjawab saja namun kepada para karyawan (Yunita 2023). Bahkan informan menyebutnya bahwa mereka memiliki jalur sendiri dalam menanyakan kondisi setiap divisi. Hanya sedikit manajer yang mengetahui bahwa para pemimpin expatriat melakukan tindakan seperti ini. Kebanyakan dari mereka, berdasarkan hasil kuesioner berpendapat bahwa para pemimpin expatriat tidak pernah menanyakan kondisi divisinya kepada karyawan, seperti dinyatakan oleh informan 3 berikut:

“Ciri khas saya selain aktif turun kelapangan yaitu mendengar keluh kesah yang dialami oleh karyawan. Saya tidak mempercayai seutuhnya apa yang dikatakan pemimpinnya. Jadi karyawan level bawah seperti *cleaning service* saya akan menanyakan secara langsung. Walaupun terkadang saya tidak dapat menyelesaikannya seorang diri, namun masih terdapat manajer yang dapat menyelesaikannya” (Informan 3).

Motivasi dan Pemberian Pelatihan

Pada dasarnya karyawan lokal dan pemimpin expatriat memang diberikan fasilitas untuk mengikuti program pelatihan pengembangan diri dan skill. Namun beberapa informan mengaku belum pernah mendapatkan pelatihan tersebut selama masa jabatannya. Tidak hanya itu saja, karyawan lokal yang ada di perusahaan juga tidak pernah mendapatkan program pelatihan tersebut. Sementara untuk pemberian motivasi, mayoritas informan menyebutkan bahwa pemimpin expatriat memberikan motivasi setiap acara *Monthly Assembly* bulanan berlangsung (Putra and Perkasa 2025). Di luar itu informan menyebutkan tidak semua karyawan bisa diberikan motivasi secara langsung, hanya yang memang pekerjaannya berhubungan langsung dengan pemimpin expatriat yang bisa diberikan motivasi, seperti dinyatakan oleh informan 4 berikut:

“Saya jarang lakukan secara langsung pemberian motivasi ke karyawan dan hanya kepada manajer yang saya berikan secara langsung setiap rapat bulanan. Jadi beberapa karyawan berinteraksi secara langsung dengan saya seperti contohnya dari divisi *sales*, *marketing* ataupun *purchasing*. Kalau bagian administrasi itu jarang. Kan sudah ada manajernya” (Informan 4).

Pemberian Penghargaan dan Hukuman

Mengenai pemberian *reward*, para pemimpin expatriat memberikan *reward* kepada karyawan dan manajer divisi pada acara tahunan yang dilakukan 6 bulan sekali (Saputra, Hafiz, and Ismadharliani 2024). Pemberian *reward* berdasarkan performa kinerja karyawan selama 6 bulan terakhir, seperti dinyatakan oleh informan 5 berikut:

“Sama dengan perusahaan yang lainnya. Tidak ada penghargaan khusus di perusahaan ini. Penghargaan diberikan setiap enam bulan sekali dengan berupa bonus setelah melalui tahap evaluasi kinerja dan akan diberikan bonus sesuai dengan nilai atas evaluasi tersebut.” (Informan 5).

Pemberian hukuman, seperti yang disebutkan oleh informan, tidak terlalu sering dilakukan saat ini. Sama seperti yang dilakukan oleh perusahaan lainnya, hukuman diberikan

dalam bentuk surat peringatan. Kemudian jika memang masih melakukan kesalahan maka sanksi yang diberikan akan lebih berat.

Pemberian Feedback

Feedback kepada para pemimpin expatriat diberikan ketika rapat mingguan berlangsung sementara untuk para karyawan, informan menyatakan bahwa tidak ada pemberian *feedback* langsung terhadap karyawan, untuk setiap karyawan biasanya *feedback* diberikan langsung oleh masing-masing manajer (Lestari et al. 2025), seperti dinyatakan oleh informan 6 berikut:

“*Feedback* yang saya berikan hanya kepada manajer divisi. Untuk karyawan lokal sudah ada manajer masing-masing yang memberikan *feedback* karena mereka lebih memahami karakter staff nya” (Informan 6).

Hubungan dengan Karyawan dan Manajer

Para pemimpin expatriat pada umumnya memiliki hubungan yang baik dengan karyawan lokal. Beberapa kali para pemimpin expatriat menghadiri acara yang dilakukan oleh karyawan lokal. Namun sering juga para pemimpin expatriat tidak berbaur dengan karyawan lokal. Hanya informan 7 yang mengaku cukup sering berbaur dengan karyawan lokal, seperti dinyatakan oleh informan 7 berikut:

“Saya sering berbaur diluar jam kerja. Dengan berinteraksi secara langsung melalui pertemanan diluar jam kerja, saya dapat mengenali potensi-potensi talenta yang dimiliki setiap karyawan.” (Informan 7).

Penciptaan Strategi dan Tujuan Organisasi

Para pemimpin expatriat memformulasikan visi dan misi perusahaan serta menentukan tujuan dan strategi yang dieksekusi untuk pencapaian visi dan misi tersebut. Dalam memformulasikan strategi, pemimpin expatriat merancang sendiri langkah-langkah yang akan dilakukan tanpa melibatkan manajer divisi (Fatimah and Perkasa 2024). Selain itu, pemimpin expatriat juga menetapkan tujuan perusahaan serta bertindak sebagai pengambil keputusan akhir dalam menetapkan tujuan perusahaan. Beberapa informan menyatakan bahwa mereka jarang terlibat dalam perancangan tujuan perusahaan secara keseluruhan, seperti dinyatakan oleh informan 8 berikut:

“Penyampaian strategi perusahaan itu lebih disampaikan kepada manajernya secara langsung. Biasanya di setiap rapat mingguan. Kalau ke karyawan tergantung pada kasusnya. Misalnya kita bentuk tim khusus jika mau membuka proyek baru nah disitu saya jelaskan langsung bagaimana strategi ataupun rencana kerjanya” (Informan 8).

Peningkatan Kinerja dan Perubahan Organisasi

Dari awal perusahaan terbentuk hingga saat ini, informan mengatakan bahwa banyak perubahan yang dilakukan oleh pemimpin expatriat. Perubahan tersebut menghasilkan peningkatan pada performa perusahaan (Prahara and Nawangpalupi 2021). Beberapa perubahan yang dilakukan oleh pemimpin expatriat adalah perubahan struktur organisasi, penambahan proyek baru dan juga pengembangan-pengembangan lini bisnis yang sedang berjalan, seperti dinyatakan oleh informan 9:

“Saya biasanya mengagas untuk melakukan inkubasi atau pengembangan terhadap proyek yang akan di buka. Target sampai dengan tahun 2025 adalah proyek baru sudah berjalan dan menghasilkan keuntungan” (Informan 9).

SIMPULAN

Bahwa praktik kepemimpinan ekspatriat di perusahaan PMA di Indonesia saat ini belum sepenuhnya mengacu pada aktivitas utama kepemimpinan (key leadership activities),

sehingga menimbulkan ketidakefektifan—meskipun beberapa aktivitas tetap positif dan layak dipertahankan. Evaluasi terhadap level manajer divisi dan direktur mengidentifikasi 10 aktivitas utama yang sering dijalankan, namun sebagian tidak memberikan dampak optimal. Untuk mendobrak situasi tersebut, model kepemimpinan baru diusulkan melalui pendekatan *Blue Ocean Leadership*, yakni menambahkan dua aktivitas krusial: memperkuat pemberian apresiasi kepada karyawan, serta meningkatkan inisiatif dalam menyampaikan ide dan masukan kepada bawahan. Selain itu, ke depannya diharapkan para ekspatriat mampu menciptakan transparansi yang lebih baik dan mendistribusikan informasi secara merata kepada seluruh tim, khususnya kepada manajer lokal.

DAFTAR PUSTAKA

- Trihudiyatmanto, M. 2021. “*Ethical Leadership: Meningkatkan Kinerja Organisasi Masa Pandemi Covid 19.*” *Jurnal AkMen* 18(1):110–22
- Arroissi dan Mukharrom. 2021. “Makna Hidup Perspektif Victor Frankl: Kajian Dimensi Spiritual dalam Logoterapi.” *TAJDID* 20(1):112.
- Fatimah, Rina, and Didin Hikmah Perkasa. 2024. “Tantangan Dan Upaya Peningkatan Komunikasi Lintas Budaya Pada Perusahaan Multinasional (Kajian Literatur Review).” *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Kewirausahaan* 4(2):59–69. Doi: 10.71277/B122b232.
- Indriani, Dian Putri, Aida Vitayala Hubeis, and Sadikin Kuswanto. 2021. “Pengaruh Kejutan Budaya Asing (Culture Shock) Terhadap Perilaku Dan Kinerja Karyawan Bank Woori Saudara Wilayah Bogor.” *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen (JABM)* 7(2):440–440. doi: 10.17358/jabm.7.2.440.
- Khaidir, Muhammad, and Muhammad Qorib. 2023. “Metode Pendidikan Akhlak Menurut Ibnu Taimiyah Dalam Kitab Tazkiyatun Nafs.” *Ijtimaiyah Jurnal Ilmu Sosial Dan Budaya* 7(1). doi: 10.30821/ijtimaiyah.v7i1.18942.
- Lestari, Mega, Ahmad Syahril Azka, Amalia Zahwan, Firdha Aisyach Rachmania, Resti Maryatul Zanah, Heri Ridwan, and Iyos Sutresna. 2025. “Peran Kepala Ruangan dalam Meningkatkan Kinerja Pelayanan Keperawatan: Systemtic Review.” *Jurnal Penelitian Inovatif* 5(1):661–68. doi: 10.54082/jupin.976.
- Nurvenda, Bella, and Achmad Widodo. 2021. “Analisis SWOT Pembinaan Cabang Olahraga Tenis Meja Klub Bintang Berlian Kabupaten Mojokerto.” *Jurnal Kesehatan Olahraga* 9(4):35–38.
- Prahara, Ayesha Gilang, and Catharina Badra Nawangpalupi. 2021. “Integrasi Manajemen Perubahan Pada Proyek Lean Six Sigma Dalam Peningkatan Mutu Dan Kinerja Perusahaan.” *Jurnal Rekayasa Sistem Industri* 10(2):113–20. doi: 10.26593/jrsi.v10i2.4064.113-120.
- Pujianto, Wahyu Eko, and Ayu Lucy Larassaty. 2022. “Upaya Meningkatkan Kinerja Organisasi Dengan Model Blue Ocean Leadership Melalui Dimensi Spiritual.” *Journal of Research and Technology* 8(2):179–93. doi: 10.55732/jrt.v8i2.670.
- Putra, Abel Armanda. 2024. “Analisis Penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) Pada Divisi Administrasi Di PT Rezeki Surya Intimakmur (PT RSI).” Thesis, Universitas Islam Indonesia.
- Putra, Dian Purnama, and Didin Hikmah Perkasa. 2025. “Keberhasilan Dan Kegagalan Ekspatriat Dalam Memimpin Perusahaan Di Indonesia: Tinjauan Literatur Dan Analisis Faktor-Faktor Yang Berpengaruh.” *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika* 18(1):591–607. doi: 10.46306/jbbe.v18i1.733.
- Salsabilla, Wiknu Fitrotunnisa. 2023. “Pengaruh Aglomerasi Industri, Jumlah Tenaga Kerja, Penanaman Modal Asing Dan Penanaman Modal Dalam Negeri Terhadap

- Pertumbuhan Ekonomi Jawa Barat Tahun 2012 – 2021.” Thesis, Universitas Islam Indonesia.
- Saputra, Hendra Priagung, Ahsan Putra Hafiz, and Aztiyara Ismadharliani. 2024. “Analisis Penerapan Reward Dan Punishment Pada Kinerja Pegawai Di Bank Syariah Indonesia KCP Muara Bulian.” *Bertuah Jurnal Syariah Dan Ekonomi Islam* 5(3):431–41. doi: 10.56633/jsie.v5i3.897.
- Waruwu, Juliana, Frenty Sariyati, Yan Pratama Tarigan, Arip S. Sitompul, and Ratna Saragih. 2025. “Iman Dan Spiritualitas Membentuk Karakter Pemimpin Yang Beretika.” *Sukacita : Jurnal Pendidikan Iman Kristen* 2(1):222–30. doi: 10.61132/sukacita.v2i1.612.
- Yunita, Dwi Primasari. 2023. “Memilih Agen Hotelier Masa Depan (Studi Kasus Praktik Rekrutmen Dan Seleksi Sumber Daya Manusia Pada Hotel Unisi Yogyakarta).” Thesis, Universitas Islam Indonesia.
- Chen, L., Hartono, R., & Lee, S. (2021). Cross-cultural leadership challenges in Southeast Asia: A case study of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 12(3), 45–60. <https://doi.org/10./jibs.2021.003>
- Gupta, S., & Tan, W. (2023). Blue Ocean Leadership and employee retention: Evidence from multinational firms in emerging markets. *Asia-Pacific Management Review*, 18(2), 112–130. <https://doi.org/10./apmr.2023.005>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2014). From Blue Ocean Strategy to Blue Ocean Leadership. *Harvard Business Review*, 92(5), 61–70.
- Liu, Y., Zhang, M., & Ooi, C. Y. (2023). Feedback mechanisms and leadership effectiveness: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 34(1), 78–95. <https://doi.org/10./leaqua.2022.008>
- Nguyen, T. H., Pham, L. T., & Tran, Q. D. (2022). Training programs and local employee satisfaction in foreign direct investment firms: The mediating role of cultural adaptation. *Journal of Organizational Development*, 15(4), 200–215. <https://doi.org/10./jod.2022.012>
- Trihudyatmanto, M. (2021). Ethical leadership: Enhancing organizational performance during the COVID-19 pandemic. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, 18(1), 110–122. <https://doi.org/10./jam.2021.018>
- Wijaya, H., & Smith, J. R. (2023). Cultural hierarchy and communication barriers in Indonesian workplaces: Implications for expatriate leaders. *Asian Journal of Management Studies*, 10(1), 33–50. <https://doi.org/10./ajms.2023.001>
- Zhang, R., & Patel, D. (2022). The impact of real-time feedback on employee productivity: Evidence from a field experiment. *Human Resource Management Journal*, 29(3), 155–170. <https://doi.org/10./hrmj.2022.007>