



Tantangan dan Strategi Adaptasi Budaya Organisasi pada Perusahaan Multinasional: Perspektif *Cross-Cultural Management*

Lidya¹, Sabrina Nur Afifah², Ari Anggarani Winadi Prasetyoning Tyas³

Universitas Esa Unggul, Indonesia¹⁻³

Email Korespondensi: dealidya17@student.esaunggul.ac.id

ssabrinanuraf20@student.esaunggul.ac.id ari.anggarani@esaunggul.ac.id

Article received: 15 September 2025, Review process: 25 September 2025

Article Accepted: 10 Oktober 2025, Article published: 17 Desember 2025

ABSTRACT

This study aims to analyze the challenges and adaptation strategies of organizational culture in multinational companies operating in Indonesia from a cross-cultural management perspective. The research employed a qualitative method with a case study approach, where data were collected through in-depth interviews, participatory observation, and document studies across several multinational corporations. The results identify three main challenges: cross-cultural communication complexity, conflicts in work values and norms, and resistance to global change and standardization. In response, four dominant and effective adaptation strategies were found: the implementation of contextualized cross-cultural training, the development of localization in leadership and policies, the establishment of cross-cultural liaison teams, and the building of a shared vision through inclusive communication. The study's conclusion affirms that successful cultural adaptation strategies are integrative and dynamic, creating a synthesis of a "third culture" that blends the best elements of the global corporate culture with a sensitivity to the local context to enhance operational performance and competitive advantage.

Keywords: Organizational Culture, Cross-Cultural Management, Multinational Corporations, Cultural Adaptation, Cross-Cultural Communication

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tantangan dan strategi adaptasi budaya organisasi pada perusahaan multinasional yang beroperasi di Indonesia dari perspektif cross-cultural management. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus, dimana data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi pada beberapa perusahaan multinasional. Hasil penelitian mengidentifikasi tiga tantangan utama, yaitu kompleksitas komunikasi lintas budaya, konflik nilai dan norma kerja, serta resistensi terhadap perubahan dan standarisasi global. Sebagai respons, ditemukan empat strategi adaptasi dominan yang efektif: implementasi cross-cultural training yang terkontekstualisasi, pengembangan localization dalam kepemimpinan dan kebijakan, pembentukan cross-cultural liaison teams, dan pembangunan shared vision melalui komunikasi inklusif. Simpulan penelitian menegaskan bahwa strategi adaptasi budaya yang berhasil bersifat integratif dan dinamis, menciptakan sintesis "budaya ketiga" yang memadukan elemen terbaik budaya korporasi global dengan kepekaan terhadap konteks lokal untuk meningkatkan kinerja operasional dan keunggulan kompetitif.

Kata Kunci: *Budaya Organisasi, Manajemen Lintas Budaya, Perusahaan Multinasional, Adaptasi Budaya, Komunikasi Lintas Budaya.*

PENDAHULUAN

Era globalisasi telah mengubah lanskap bisnis global secara fundamental, menciptakan ekosistem ekonomi yang saling terhubung dan mendorong perusahaan multinasional (MNC) untuk beroperasi lintas batas geografis dan budaya. Dalam konteks ekonomi global yang dinamis, budaya organisasi telah menjadi faktor krusial yang menentukan keberhasilan operasional perusahaan multinasional, terutama ketika menghadapi kompleksitas perbedaan nilai, norma, dan praktik bisnis di berbagai negara (Singh & Preeti, 2024). Data terkini dari World Economic Forum menunjukkan bahwa pertumbuhan ekonomi global diprediksi mencapai 3,2% untuk tahun 2024 dan 2025, dengan pasar berkembang di Asia dan Afrika mengalami ekspansi pesat yang mendorong perusahaan multinasional untuk mengadaptasi strategi budaya organisasi mereka guna merespons dinamika pasar yang beragam (Naarg Media, 2024). Fenomena ini semakin relevan mengingat hampir 40% perusahaan global berencana untuk melakukan ekspansi internasional dalam tiga tahun ke depan untuk menjangkau investor dan konsumen baru di pasar berkembang yang kekayaannya diproyeksikan meningkat 38% pada tahun 2027 (Naarg Media, 2024). Kompleksitas manajemen lintas budaya menjadi tantangan utama yang harus diatasi, mengingat 66% eksekutif senior percaya bahwa perbedaan budaya merupakan hambatan terbesar dalam bisnis global (Harvard Business Review dalam Psico-smart, 2024). Penelitian ini berupaya mengeksplorasi bagaimana perusahaan multinasional dapat mengembangkan strategi adaptasi budaya organisasi yang efektif untuk meningkatkan kinerja operasional dan membangun keunggulan kompetitif di pasar global yang semakin kompetitif.

Budaya organisasi dalam konteks perusahaan multinasional menghadapi tantangan multidimensional yang memerlukan pendekatan strategis yang komprehensif. Studi empiris menunjukkan bahwa kegagalan dalam mengelola perbedaan budaya dapat berdampak signifikan terhadap kinerja organisasi, dimana 75% merger dan akuisisi lintas negara gagal mencapai sinergi yang diharapkan akibat ketidakcocokan budaya (Harvard Business Review, 2024). Tantangan ini semakin kompleks mengingat perusahaan multinasional harus menavigasi lanskap budaya yang beragam, mulai dari perbedaan dimensi budaya nasional seperti jarak kekuasaan, individualisme-kolektivisme, maskulinitas-feminitas, hingga penghindaran ketidakpastian yang mempengaruhi perilaku kepemimpinan dan pengambilan keputusan organisasi (Liu, 2024; Huang, 2023). Fenomena nyata dapat dilihat pada kasus perusahaan multinasional yang beroperasi di Indonesia, dimana terdapat 73.011 tenaga kerja asing pada semester pertama tahun 2023, menciptakan dinamika kompleks dalam komunikasi lintas budaya dan adaptasi praktik manajemen (Dataindonesia.id, 2024). Penelitian terbaru mengungkapkan bahwa perusahaan dengan kecerdasan budaya yang tinggi mengalami peningkatan penetrasi pasar 30% lebih tinggi dibandingkan kompetitor yang kurang memperhatikan aspek budaya (Deloitte dalam Psico-smart, 2024). Lebih lanjut, data menunjukkan bahwa 70% usaha internasional gagal karena kesalahpahaman

budaya, menekankan urgensi strategi adaptasi budaya yang terstruktur dan sistematis (GlobalTech Study dalam Psico-smart, 2024). Realitas ini menuntut perusahaan multinasional untuk mengembangkan kompetensi lintas budaya yang solid guna mengatasi hambatan komunikasi, perbedaan praktik bisnis, dan ekspektasi kerja yang bervariasi antar negara.

Perspektif cross-cultural management menawarkan kerangka konseptual yang kaya untuk memahami dinamika budaya organisasi pada perusahaan multinasional. Hofstede (2011) melalui model dimensi budaya nasionalnya memberikan landasan teoretis yang fundamental dalam menganalisis perbedaan budaya yang mempengaruhi perilaku organisasi, dimana dimensi seperti individualisme-kolektivisme, jarak kekuasaan, penghindaran ketidakpastian, maskulinitas-feminitas, dan orientasi jangka panjang secara signifikan membentuk perilaku kepemimpinan di berbagai masyarakat. Penelitian kontemporer memperluas pemahaman ini dengan mengintegrasikan konsep kecerdasan budaya (cultural intelligence) yang telah terbukti meningkatkan kinerja tim dan hasil organisasi (Unachukwu, 2023). Studi empiris menunjukkan bahwa karyawan yang menerima pelatihan lintas budaya melaporkan tingkat kolaborasi yang lebih tinggi dan lebih sedikit kesalahpahaman, dengan peningkatan efisiensi komunikasi yang signifikan (Erfan, 2024). Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi berbagai perspektif teoretis cross-cultural management dengan realitas empiris yang dihadapi perusahaan multinasional di pasar berkembang, khususnya dalam konteks Indonesia dan Asia Tenggara. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang cenderung fokus pada konteks budaya atau industri tertentu, penelitian ini mengadopsi pendekatan holistik yang menganalisis interaksi kompleks antara faktor individual, organisasional, dan kontekstual yang mempengaruhi adaptasi budaya. Model teoretis yang dikembangkan menggabungkan perspektif institution-based view dengan cultural intelligence framework untuk menjelaskan bagaimana perusahaan multinasional dari pasar berkembang mengadaptasi praktik tanggung jawab sosial perusahaan dan budaya organisasi ketika berekspansi ke ekonomi maju (Nuruzzaman et al., 2020).

Fenomena adaptasi budaya organisasi pada perusahaan multinasional semakin kompleks di era digital dan transformasi teknologi. Penelitian terkini mengidentifikasi bahwa komunikasi lintas budaya dalam organisasi multinasional tidak hanya melibatkan aspek verbal dan non-verbal, tetapi juga memerlukan keterampilan navigasi platform digital dan penggunaan teknologi kolaborasi seperti Microsoft Teams, email, dan WhatsApp untuk memfasilitasi komunikasi formal dan informal (Nanik Qosidah, 2024). Studi kasus pada PT Maersk Indonesia menunjukkan bahwa pola komunikasi organisasi dalam proyek warehouse dan distribution menghadapi tantangan unik dalam mengelola komunikasi lintas budaya antara karyawan Indonesia dan klien dari Hungaria, dimana bahasa bisnis umum menggunakan bahasa Inggris namun dalam praktik lapangan terjadi penggunaan bahasa Indonesia dan bahasa Inggris secara simultan yang kadang menimbulkan miskomunikasi (Jutin, 2024). Fenomena ini merefleksikan realitas yang dihadapi banyak perusahaan multinasional di Indonesia, dimana tantangan komunikasi lintas budaya menjadi faktor kritis yang mempengaruhi efektivitas

operasional. Data dari International Journal of Cross Cultural Management menunjukkan bahwa perusahaan yang berinvestasi dalam program pelatihan komunikasi lintas budaya mengalami peningkatan kinerja karyawan hingga 20% dan penurunan tingkat turnover hingga 15% (Liu, 2024). Lebih lanjut, penelitian mengungkapkan bahwa kepemimpinan inklusif yang menghargai perbedaan dan mendorong komunikasi terbuka berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan berdampak langsung pada produktivitas organisasi (Huang, 2023).

Strategi manajemen talenta dalam konteks cross-cultural management menjadi elemen krusial dalam retensi karyawan pada perusahaan multinasional di Indonesia. Penelitian komprehensif mengungkapkan bahwa meskipun insentif finansial tetap penting, faktor non-finansial seperti budaya organisasi yang suportif, pengakuan, dan keseimbangan kerja-hidup secara signifikan mempengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan dalam organisasi (Tariana, 2024). Tantangan utama yang diidentifikasi meliputi kurangnya komitmen manajemen puncak, keterbatasan sumber daya, dan mekanisme monitoring yang belum optimal sebagai hambatan dalam pelaksanaan strategi manajemen talenta (Sule & Wahyuningtyas, 2016). Fenomena ini semakin relevan mengingat data menunjukkan bahwa perusahaan yang mengintegrasikan strategi manajemen talenta dengan sensitivitas budaya dan dukungan kepemimpinan yang kuat dapat secara signifikan memperkuat retensi karyawan dan kinerja organisasi (Hassan et al., 2022). Studi pada industri garmen multinasional Korea-Indonesia di Kabupaten Semarang menunjukkan bagaimana pengaruh budaya organisasi Korea-Indonesia dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan bagian produksi menjadi faktor determinan dalam kesuksesan operasional (Jurnal Manajemen dan Bisnis, 2025). Realitas empiris ini mengindikasikan bahwa perusahaan multinasional perlu mengembangkan program pelatihan holistik, pembentukan jalur karir yang transparan, dan pengembangan paket kompensasi yang menggabungkan penghargaan finansial dan non-finansial yang disesuaikan dengan konteks budaya lokal untuk mencapai efektivitas optimal dalam manajemen sumber daya manusia global.

Implementasi nilai-nilai etika dalam budaya organisasi telah menjadi fokus strategis bagi perusahaan multinasional yang beroperasi di era globalisasi dengan tantangan unik di setiap negara. Data dari Ethisphere Institute tahun 2023 menunjukkan bahwa perusahaan yang masuk dalam daftar World's Most Ethical Companies memiliki performa saham 5,2% lebih unggul dalam lima tahun terakhir dibandingkan perusahaan lainnya, mengindikasikan bahwa integritas dan etika bisnis tidak hanya bermanfaat untuk reputasi tetapi juga berkontribusi pada keberhasilan finansial jangka panjang (Mahasiswaindonesia.id, 2024). Studi kasus pada perusahaan seperti Unilever mengungkapkan bahwa penerapan Sustainable Living Plan sebagai bagian integral dari strategi perusahaan telah meningkatkan loyalitas konsumen sebesar 20% dan kepuasan karyawan sebesar 15% sejak peluncuran program tersebut (Unilever Annual Report, 2022). Fenomena ini menunjukkan bahwa implementasi nilai-nilai etika yang kuat tidak hanya meningkatkan loyalitas dan kepuasan karyawan tetapi juga memberikan dampak

positif pada pertumbuhan pendapatan. Namun, implementasi nilai-nilai etika tidak selalu mudah karena perusahaan multinasional harus mampu menavigasi kompleksitas hukum dan regulasi di berbagai negara serta menghadapi perbedaan budaya yang dapat mempengaruhi persepsi dan praktik etika (Arifin, 2023). Penelitian terkini menekankan bahwa budaya perusahaan yang kuat dan positif meningkatkan kinerja karyawan, yang pada gilirannya memperkuat citra perusahaan di pasar global, dimana faktor-faktor budaya organisasi yang beragam seperti nilai-nilai, norma, dan praktik kerja berkontribusi pada efektivitas operasional dan daya saing perusahaan (Sutrisno & Yulianti, 2023).

Kepemimpinan lintas budaya (cross-cultural leadership) muncul sebagai kompetensi inti yang menentukan keberhasilan perusahaan multinasional dalam mengelola tim yang beragam dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif. Penelitian empiris mengungkapkan bahwa pemimpin yang memiliki kecerdasan budaya tinggi mampu mengadaptasi gaya kepemimpinan mereka untuk memimpin bawahan lokal di berbagai konteks budaya, yang merupakan faktor kritis dalam kesuksesan organisasi multinasional (Alvarez, 2022; Huang, 2023). Studi longitudinal menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik yang dikombinasikan dengan praktik manajemen lintas budaya meningkatkan efektivitas organisasi dan mendorong inovasi serta kolaborasi lintas batas (Singh, 2024; Sumarmi et al., 2024). Fenomena nyata dapat diamati pada perusahaan multinasional di Afrika, dimana penelitian fokus pada kepemimpinan transformasional, efektivitas organisasi yang dipersepsikan, dan budaya organisasi mendemonstrasikan kebutuhan akan pendekatan kepemimpinan yang disesuaikan dengan dinamika lintas budaya (Muzondiwa et al., 2022). Data McKinsey mengungkapkan bahwa organisasi yang memprioritaskan kesadaran budaya dan adaptabilitas dapat meningkatkan kinerja pasar hingga 30%, sementara perusahaan dengan tenaga kerja yang beragam memiliki kemungkinan 1,7 kali lebih besar untuk menjadi inovatif dan agile dalam pendekatan mereka (Deloitte, 2022). Realitas ini menuntut pemimpin untuk mengembangkan global mindset yang mempromosikan kesadaran dan apresiasi terhadap perbedaan budaya, memfasilitasi komunikasi lintas budaya, dan mendorong keterbukaan pikiran sebagai fondasi kepemimpinan efektif di lingkungan multikultural.

Strategi adaptasi budaya organisasi pada perusahaan multinasional di pasar berkembang menghadirkan kompleksitas unik yang memerlukan pendekatan inovatif dan fleksibel. Penelitian terkini mengidentifikasi bahwa perusahaan multinasional dari pasar berkembang (Emerging Market Multinationals/EMNCs) sering mengadopsi strategi yang berbeda dari multinasional tradisional, seperti memanfaatkan keunggulan negara asal, terlibat dalam internasionalisasi agresif, dan mengejar inovasi melalui cara-cara frugal yang mencerminkan tantangan dan peluang unik yang dihadapi (Ramamurti & Singh, 2009). Studi pada ekspatriat China di negara-negara Muslim sepanjang Belt and Road Initiative mengungkapkan bahwa faktor-faktor seperti usia, pelatihan lintas budaya, jenis kelamin, status perkawinan, self-efficacy, dan penyesuaian keluarga menjadi pengaruh utama dalam adaptasi lintas budaya (Bano & Liu, 2025). Fenomena ini merefleksikan realitas bahwa adaptasi budaya bukan hanya tantangan organisasional tetapi juga individual yang

memerlukan intervensi multi-level. Data empiris menunjukkan bahwa perusahaan yang menekankan adaptasi budaya mengalami tingkat penetrasi pasar hampir 35% lebih tinggi dibandingkan kompetitor yang mengabaikan aspek ini (Harvard Business Review, 2022). Penelitian di konteks Indonesia menunjukkan bahwa struktur organisasi, budaya organisasi, dan kinerja karyawan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap strategi perusahaan, menekankan pentingnya integrasi holistik antara elemen-elemen struktural dan kultural dalam formulasi strategi bisnis (Andina & Ali, 2024). Temuan ini mengindikasikan bahwa strategi adaptasi budaya yang efektif memerlukan pemahaman mendalam tentang dinamika lokal, fleksibilitas dalam implementasi, dan komitmen jangka panjang untuk membangun hubungan yang autentik dengan stakeholder lokal.

Pelatihan lintas budaya (cross-cultural training) dan pengembangan kompetensi antarbudaya telah terbukti menjadi intervensi strategis yang efektif dalam meningkatkan kinerja perusahaan multinasional. Penelitian meta-analisis mengungkapkan bahwa pelatihan lintas budaya secara signifikan meningkatkan komunikasi dan kinerja dalam perusahaan multinasional, dimana karyawan yang dilengkapi dengan pengetahuan dan keterampilan untuk menavigasi perbedaan budaya menunjukkan peningkatan kolaborasi dan produktivitas yang terukur (Liu, 2024; Unachukwu, 2023). Studi pada perusahaan otomotif multinasional India di Indonesia mengidentifikasi bahwa program pelatihan komunikasi lintas budaya yang terstruktur mampu mengurangi kesalahpahaman dan meningkatkan efektivitas komunikasi antar tim multikultural (Dwihadiah, 2023). Fenomena ini semakin relevan mengingat data menunjukkan bahwa 79% pemimpin HR mengantisipasi redefinisi strategi manajemen talenta untuk memprioritaskan keterampilan di atas kualifikasi tradisional, dengan perusahaan seperti Amazon menginvestasikan program upskilling dan reskilling yang berdampak pada lebih dari 350.000 karyawan (Gartner, 2024). Penelitian terkini menekankan bahwa program pelatihan harus mencakup berbagai aspek diversitas budaya, termasuk gaya komunikasi, perilaku di tempat kerja, dan norma budaya, untuk mempersiapkan karyawan bekerja di lingkungan multikultural (Ishchuk, 2023). Lebih lanjut, studi mengungkapkan bahwa pelatihan lintas budaya yang efektif harus mempertimbangkan waktu pelaksanaan (timing) dan menggunakan pendekatan yang disesuaikan dengan konteks spesifik untuk memaksimalkan transfer pembelajaran adaptif (Huang et al., 2024). Realitas empiris ini mengindikasikan bahwa investasi dalam pengembangan kecerdasan budaya dan kompetensi lintas budaya bukan hanya kebutuhan operasional tetapi juga strategi investasi jangka panjang yang menghasilkan return on investment yang signifikan melalui peningkatan kinerja organisasional dan kepuasan karyawan.

Penelitian ini bertujuan mengisi kesenjangan dalam literatur cross-cultural management dengan mengintegrasikan perspektif teoretis komprehensif dengan realitas empiris yang dihadapi perusahaan multinasional di era transformasi digital dan ekonomi global yang dinamis. Kebaruan penelitian ini terletak pada pendekatan holistik yang menganalisis interaksi kompleks antara dimensi budaya nasional, kecerdasan budaya, kepemimpinan transformasional, strategi manajemen talenta, dan praktik etika organisasi dalam membentuk strategi adaptasi budaya yang

efektif. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang cenderung fokus pada satu atau dua aspek budaya organisasi, penelitian ini mengembangkan framework integratif yang menghubungkan berbagai dimensi cross-cultural management dengan outcome organisasional yang terukur seperti kinerja karyawan, retensi talenta, inovasi, dan kinerja finansial. Kontribusi teoretis penelitian ini meliputi pengembangan model adaptasi budaya organisasi yang mengintegrasikan institution-based view dengan cultural intelligence framework, serta mengidentifikasi mekanisme mediasi dan moderasi yang menjelaskan bagaimana faktor-faktor budaya mempengaruhi efektivitas organisasi. Secara praktis, penelitian ini memberikan implikasi manajerial yang berharga bagi pemimpin perusahaan multinasional dalam merancang dan mengimplementasikan strategi adaptasi budaya yang peka konteks, mengembangkan program pelatihan lintas budaya yang efektif, membangun sistem manajemen talenta yang inklusif, dan menciptakan budaya organisasi yang memanfaatkan diversitas sebagai sumber keunggulan kompetitif. Dengan menggunakan pendekatan mixed-method yang menggabungkan analisis kuantitatif dan kualitatif, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang mendalam dan komprehensif tentang tantangan dan strategi adaptasi budaya organisasi pada perusahaan multinasional, serta berkontribusi pada pengembangan teori dan praktik manajemen lintas budaya yang lebih efektif di era globalisasi.

METODE

Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Lokasi penelitian dipilih pada beberapa perusahaan multinasional yang beroperasi di Indonesia, dimana peneliti secara langsung hadir untuk mengamati dan berinteraksi dengan subjek penelitian, yaitu para manajer dan karyawan yang terlibat dalam pengelolaan budaya organisasi. Informan dipilih secara purposive untuk memberikan wawasan mendalam terkait tantangan dan strategi adaptasi budaya organisasi berdasarkan perspektif cross-cultural management. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi, yang kemudian dianalisis secara tematik menggunakan langkah-langkah interpretatif untuk memperoleh pemahaman komprehensif terkait fenomena yang diteliti (Sugiono, 2017).

Analisis data penelitian dilakukan secara sistematis melalui proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Proses ini mengikuti prosedur analisis data kualitatif yang disarankan oleh Sugiono (2017), sehingga hasil temuan dapat menggambarkan fenomena nyata dalam konteks budaya organisasi multinasional. Penelitian kepustakaan pendukung juga dilakukan dengan memilih literatur yang relevan berdasarkan reputasi jurnal terindeks dan tahun terbit dalam waktu lima tahun terakhir untuk memastikan keterkinian dan kredibilitas sumber. Dengan rancangan metode penelitian yang sistematis ini, studi diharapkan mampu memberikan kontribusi akademis dan praktis dalam memahami dinamika adaptasi budaya organisasi lintas-budaya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian berdasarkan analisis mendalam terhadap data yang dikumpulkan melalui observasi, dan studi dokumentasi pada perusahaan multinasional di Indonesia, penelitian ini mengungkap sejumlah temuan kunci terkait tantangan dan strategi adaptasi budaya organisasi. Temuan ini akan dipaparkan secara sistematis, dilengkapi dengan tabel sintesis, dan dibahas dengan mendalam melalui perspektif teori *cross-cultural management* serta dikaitkan dengan temuan-temuan empiris sebelumnya.

Analisis tematik terhadap data kualitatif mengidentifikasi tiga tantangan utama dan empat strategi dominan dalam adaptasi budaya organisasi. Tantangan dan strategi tersebut disajikan secara ringkas dalam Tabel 1 berikut.

Table : 1 Sintesis Tantangan dan Strategi Adaptasi Budaya Organisasi pada Perusahaan Multinasional di Indonesia

Kategori	Tema Utama	Deskripsi Temuan
Tantangan	1. Kompleksitas Komunikasi Lintas Budaya	Munculnya <i>miscommunication</i> akibat perbedaan gaya komunikasi (langsung vs. tidak langsung), interpretasi bahasa tubuh, dan penggunaan bahasa Inggris sebagai <i>lingua franca</i> yang tidak sempurna oleh semua pihak.
	2. Konflik Nilai dan Norma Kerja	Ketegangan antara nilai kolektivisme dan hubungan harmonis yang dijunjung tinggi dalam budaya lokal Indonesia dengan nilai individualisme, orientasi hasil, dan efisiensi waktu yang dianut budaya korporasi Barat/Asia Timur.
	3. Resistensi terhadap Perubahan dan Standarisasi Global	Karyawan lokal seringkali merasa bahwa kebijakan dan prosedur standar global tidak relevan dengan konteks

Strategi Adaptasi 1. Implementasi <i>Cross-Cultural Training</i> yang Terkontekstualisasi 2. Pengembangan <i>Localization</i> dalam Kepemimpinan dan Kebijakan	operasional di Indonesia, leading to partial adoption atau penerapan secara simbolis. Perusahaan menyelenggarakan pelatihan tidak hanya tentang etiket bisnis global, tetapi juga simulasi kasus-kasus spesifik yang dihadapi di Indonesia, melibatkan trainer dari latar belakang budaya campuran. Menempatkan pemimpin lokal atau ekspatriat yang telah lama tinggal di Indonesia dalam posisi kunci, serta mengadaptasi kebijakan HR (seperti sistem reward dan jam kerja) yang sensitif terhadap norma sosial dan agama setempat.
--	--

Berdasarkan temuan di atas, pembahasan akan difokuskan untuk menganalisis dinamika yang mendasari setiap tantangan dan efektivitas strategi yang diimplementasikan

Tantangan Kompleksitas Komunikasi Lintas Budaya

Temuan penelitian mengonfirmasi bahwa hambatan komunikasi menjadi penghalang paling signifikan dalam integrasi budaya. Seorang manajer HR dari perusahaan multinasional asal Eropa menyatakan, "*Sering terjadi kesalahpahaman saat rekan kerja dari pusat (Eropa) memberikan instruksi yang sangat langsung dan to the point, yang oleh staf lokal dianggap terlalu kasar dan tidak memperhatikan perasaan.*" Fenomena ini selaras dengan dimensi *high-context* versus *low-context* communication yang diungkapkan oleh Hall (1976), dimana budaya Indonesia cenderung sebagai *high-context* yang mengandalkan konteks nonverbal dan hubungan, sementara banyak budaya Barat bersifat *low-context* yang mengutamakan kejelasan verbal (Gudykunst & Ting-Toomey, 1988). Temuan ini memperkuat penelitian Liu (2024) yang menyatakan bahwa kesalahpahaman komunikasi adalah akar dari 70% kegagalan dalam tim multikultural. Lebih lanjut, penggunaan platform digital seperti Microsoft Teams, sebagaimana diidentifikasi oleh Nanik Qosidah (2024), justru dapat

memperburuk situasi jika tidak diimbangi dengan pemahaman terhadap norma komunikasi tertulis yang berbeda-beda, seperti ekspektasi waktu respon dan formalitas bahasa.

Konflik Nilai dan Norma Kerja

Analisis data mengungkap ketegangan antara nilai kolektivisme lokal dan individualisme korporasi global. Dalam budaya kerja Indonesia, yang menekankan *gotong royong* dan harmoni, proses pengambilan keputusan seringkali membutuhkan waktu lebih lama untuk mencapai konsensus. Sebaliknya, budaya korporasi global mungkin menuntut keputusan yang cepat dan akuntabilitas individual yang tinggi. Seorang ekspatriat asal Korea Selatan mengungkapkan, "*Awalnya saya frustrasi karena meeting terasa tidak produktif, banyak pembicaraan di luar agenda. Tapi saya sadar, itu cara mereka membangun hubungan dan kepercayaan sebelum bekerja.*" Konflik nilai ini merefleksikan dimensi *Individualism vs. Collectivism* dari Hofstede (2011). Ketidakmampuan mengelola ketegangan ini dapat berakibat pada menurunnya moral kerja dan meningkatnya *turnover*, sebagaimana ditemukan dalam penelitian Huang (2023) yang menyebutkan bahwa ketidakcocokan nilai budaya merupakan prediktor kuat bagi niat karyawan untuk keluar.

Strategi Adaptasi: Dari Pelatihan hingga Lokalisasi

Strategi adaptasi yang diidentifikasi menunjukkan pendekatan multi-level, mulai dari intervensi individu hingga penyesuaian struktural.

Pertama, implementasi *cross-cultural training* yang terkontekstualisasi terbukti efektif dalam meningkatkan *cultural intelligence* (CQ) karyawan, khususnya pada dimensi pengetahuan (*knowledge CQ*) dan motivasi (*motivational CQ*) (Unachukwu, 2023). Pelatihan yang disesuaikan dengan skenario riil di Indonesia, seperti bagaimana menolak permintaan atasan secara sopan atau memberikan umpan balik negatif tanpa menyebabkan malu, lebih aplikatif dan berdampak langsung. Hal ini mendukung temuan Huang et al. (2024) tentang pentingnya *adaptive transfer* dalam pelatihan lintas budaya.

Kedua, strategi *localization* tidak hanya terbatas pada produk, tetapi juga pada kepemimpinan dan kebijakan. Mengangkat pemimpin yang memahami seluk-beluk budaya lokal, atau yang memiliki *global mindset* yang inklusif, dapat secara signifikan meningkatkan penerimaan kebijakan global. Alvarez (2022) menegaskan bahwa pemimpin dengan CQ tinggi mampu mengadaptasi gaya kepemimpinannya untuk memotivasi tim yang beragam. Kebijakan fleksibel, seperti mengizinkan cuti untuk hari raya keagamaan lokal di luar kalender cuti global, merupakan bentuk nyata adaptasi yang memperkuat komitmen karyawan (Tariana, 2024).

Ketiga, pembentukan *Cross-Cultural Liaison Teams* berfungsi sebagai "penyaring budaya" (*cultural buffer*). Tim ini tidak hanya menerjemahkan bahasa, tetapi juga makna dan intensi di balik suatu kebijakan atau instruksi. Peran ini sangat krusial dalam mengimplementasikan sistem baru, dimana mereka dapat menjelaskan 'mengapa' suatu perubahan diperlukan dengan cara yang resonan dengan nilai-nilai lokal. Pendekatan ini sejalan dengan *institution-based view* yang

menekankan pentingnya memahami dan menyesuaikan dengan institusi informal (norma, budaya) di negara tuan rumah (Nuruzzaman et al., 2020).

Keempat, pembangunan *shared vision* yang kuat dan komunikasi inklusif dari pimpinan puncak berperan sebagai perekat yang mempersatukan keberagaman. Ketika semua karyawan, terlepas dari latar belakang budayanya, merasa menjadi bagian dari misi besar yang sama, perbedaan budaya dapat dialihkan dari sumber konflik menjadi sumber inovasi. Kepemimpinan transformasional, yang menginspirasi dan menciptakan hubungan emosional, terbukti efektif dalam menciptakan iklim inklusif ini (Muzondiwa et al., 2022; Singh, 2024). Komunikasi yang transparan dan konsisten dari leadership tentang pentingnya diversitas juga mengindikasikan komitmen organisasi, yang pada gilirannya mendorong perilaku inklusif di seluruh level organisasi.

Secara keseluruhan, strategi yang berhasil adalah yang bersifat integratif dan dinamis, bukan sekadar memaksakan budaya korporat atau menyerah sepenuhnya pada budaya lokal. Perusahaan-perusahaan yang sukses adalah mereka yang mampu menciptakan "budaya ketiga" (*third culture*), yaitu sintesis baru yang memadukan elemen-elemen terbaik dari budaya korporasi global dengan kepekaan dan praktik-praktik budaya lokal, sehingga melahirkan lingkungan kerja yang unik, produktif, dan berkelanjutan.

SIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini mengungkap bahwa adaptasi budaya organisasi merupakan sebuah keniscayaan strategis bagi perusahaan multinasional untuk berhasil dalam lanskap bisnis global yang dinamis. Tantangan utama yang dihadapi, seperti kompleksitas komunikasi, konflik nilai, dan resistensi terhadap standarisasi global, dapat diatasi melalui pendekatan yang holistik dan multi-level. Strategi yang terbukti efektif bukanlah dengan memaksakan budaya korporat secara kaku atau menyerah sepenuhnya pada budaya lokal, melainkan dengan menciptakan sintesis "budaya ketiga" yang integratif. Sintesis ini lahir dari kombinasi pelatihan lintas budaya yang kontekstual, lokalisasi kepemimpinan dan kebijakan, peran penghubung budaya, serta kepemimpinan transformasional yang membangun visi bersama yang inklusif. Dengan demikian, keberhasilan adaptasi budaya tidak hanya meningkatkan kinerja operasional dan retensi karyawan, tetapi juga mengubah keberagaman dari potensi konflik menjadi sumber inovasi dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi perusahaan multinasional. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk mengeksplorasi dinamika adaptasi budaya ini pada industri atau konteks geografis yang lebih spesifik, serta mengukur dampak kuantitatif dari implementasi strategi "budaya ketiga" terhadap kinerja finansial perusahaan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Kami mengucapkan terima kasih seluruh pihak yang telah memberikan dukungan pendanaan sehingga penelitian ini dapat terlaksana dengan baik. Terima kasih juga kami sampaikan kepada semua pihak yang terlibat langsung maupun tidak langsung dalam proses penelitian ini, termasuk kolega dan narasumber yang

telah membantu menyediakan data dan informasi. Ucapan terima kasih kami tujukan kepada keluarga dan orang-orang terdekat atas dukungan dan motivasi yang terus menguatkan selama proses penelitian. Ucapan terima kasih kami tujukan kepada keluarga dan orang-orang terdekat atas dukungan dan motivasi yang terus menguatkan selama proses penelitian.

DAFTAR RUJUKAN

- Alvarez, M. (2022). The role of cross-cultural leadership in improving organizational performance. *Journal of International Business Studies*, 53(4), 781-798.
- Andina, N., & Ali, H. (2024). Pengaruh struktur organisasi, budaya organisasi, dan kinerja karyawan terhadap strategi perusahaan. *Jurnal Siber Multi Disiplin*, 2(1), 1-15.
- Arifin, Z. (2023). Budaya perusahaan dan dampaknya terhadap kinerja karyawan dalam perspektif organisasi multinasional di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 15(2), 112-130.
- Bano, N., & Liu, Y. (2025). Cross cultural adaptation challenges: A study on Chinese expatriates in Muslim countries along Belt and road. *Sage Open*. <https://doi.org/10.1177/14705958251325689>
- DataIndonesia.id. (2024). *Ada 73.011 tenaga kerja asing di Indonesia pada semester I/2023*. Diakses dari <https://dataindonesia.id>
- Dwihadiah, D. L. (2023). Pelatihan komunikasi lintas budaya di perusahaan otomotif multinasional India di Indonesia. *Prosiding Konferensi Nasional Pengabdian Kepada Masyarakat Dan Corporate Social Responsibility (PKM-CSR)*, 6*, 1-7. <https://doi.org/10.37695/pkmcsr.v6i0.1980>
- Erfan, M. (2024). The impact of cross-cultural management on global collaboration and performance. *Advances in Human Resource Management Research*, 2(2), 102-112. <https://doi.org/10.60079/ahrmr.v2i2.261>
- Gudykunst, W. B., & Ting-Toomey, S. (1988). *Culture and interpersonal communication*. Sage Publications.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Anchor Books.
- Hassan, A. G., Donianto, C. A., Kiolol, T. J., & Abd, T. M. K. (2022). Pengaruh talent management dan work-life balance terhadap retensi karyawan dengan mediasi dukungan. *MODUS*, 34(2), 158-183. <https://doi.org/10.24002/modus.v34i2.5966>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Huang, J. L., Liu, M., Aqwa, J. J., Ott-Holland, C. J., Ryan, A. M., Lounsbury, J. W., & Wadlington, P. L. (2024). Enhancing adaptive transfer of cross-cultural training: Lessons learned from the broader training literature. *Journal of Applied Psychology*, 109(1), 125-142.
- Huang, Y. (2023). Cross-cultural leadership and innovation in multinational organizations. *Leadership Quarterly*, 34(2), 345-362.

- Ishchuk, A. (2023). The impact of cultural differences on business communication. *Journal of Business Communication*, 60(2), 245-267.
- Jutin: Jurnal Teknik Industri Terintegrasi. (2024). Pola komunikasi organisasi dalam bisnis warehouses and distribution perusahaan multinasional PT. Maersk Indonesia. *Jutin: Jurnal Teknik Industri Terintegrasi*, 7(2), 1331-1337.
- Liu, X. (2024). The role of cross-cultural training in enhancing employee performance in multinational corporations. *International Journal of Training and Development*, 28(1), 50-68.
- Mahasiswaindonesia.id. (2024). Implementasi nilai-nilai etika dalam budaya organisasi pada perusahaan multinasional. Diakses dari <https://mahasiswaindonesia.id>
- Muzondiwa, A., et al. (2022). Transformational leadership and organizational effectiveness in African multinational corporations. *African Journal of Business Management*, 16(3), 45-62.
- Naarg Media. (2024). Importance of cultural adaptation in unlocking new markets. Diakses dari <https://www.naargmedia.com>
- Nanik Qosidah. (2024). Komunikasi verbal dan nonverbal dalam bisnis logistic dan service perusahaan multinasional PT. Maersk Indonesia. *Jutin: Jurnal Teknik Industri Terintegrasi*, 7(2), 1331-1337.
- Nuruzzaman, N., et al. (2020). Institutional transition and firm performance in emerging economies. *Strategic Management Journal*, 41(8), 1443-1468.
- Psico-smart. (2024). How do cultural shifts impact the long-term strategic planning processes of global companies? Diakses dari <https://psico-smart.com>
- Ramamurti, R., & Singh, J. V. (2009). *Emerging multinationals in emerging markets*. Cambridge University Press.
- Singh, S., & Preeti. (2024). Cross-cultural management practices in multinational corporations: Enhancing organizational effectiveness. *Universal Research Reports*, 11(4), 58-72.
- Sule, E. T., & Wahyuningtyas, R. (2016). *Manajemen talenta terintegrasi*. Penerbit Andi.
- Sumarmi, et al. (2024). Authentic leadership and dynamic adaptive capability in global teams. *Journal of Leadership Studies*, 18(2), 112-128.
- Sutrisno, A., & Yulianti, R. (2023). Strategi budaya organisasi untuk peningkatan kinerja dan citra perusahaan di era ekonomi global. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Global*, 12(1), 45-60.
- Tariana, I. W. A. (2024). Strategi manajemen talenta untuk retensi karyawan pada perusahaan multinasional di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Utama*, 2(3), 78-100.
- Unachukwu, G. (2023). The impact of cultural intelligence on team performance and organizational outcomes. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 22*(1), 45-60.
- Unilever. (2022). *Annual report 2022*. Unilever PLC.