

Manajemen Perbedaan Budaya Dalam Organisasi Global Perusahaan Multinasional : Systematic Literature Review

Khoirul Rosiqin¹, Mochammad Isa Anshori²

Mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Universitas Trunojoyo Madura

Dosen Program Studi Magister Manajemen Universitas Trunojoyo Madura

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk memahami perbedaan budaya memengaruhi pengelolaan pekerjaan di organisasi global, terutama dalam hal kesempatan kerja, promosi, kepemimpinan, dan bias gender. Penelitian ini menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR) untuk mengumpulkan dan menganalisis temuan dari berbagai studi terkait organisasi multinasional yang beroperasi di berbagai negara dengan budaya yang berbeda. Dari 9 artikel yang terpilih, ditemukan bahwa budaya yang berbeda, seperti budaya individualistik di negara seperti Amerika Serikat dan budaya kolektivistik di negara seperti Jepang, memengaruhi cara perusahaan mengelola kesempatan kerja dan promosi. Di negara dengan budaya individualistik, promosi dan kesempatan kerja lebih didasarkan pada prestasi pribadi, sementara di budaya kolektivistik, hubungan sosial dan norma kelompok lebih mempengaruhi keputusan tersebut. Isu gender juga menjadi tantangan besar, karena cara pandang terhadap perempuan dalam posisi kepemimpinan dan kesempatan karir sangat dipengaruhi oleh budaya. Penelitian ini menyarankan agar perusahaan global mengembangkan kebijakan yang peka terhadap perbedaan budaya, seperti pelatihan kesadaran budaya dan strategi komunikasi lintas budaya, untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan mendukung keberagaman. Temuan ini memberikan wawasan penting bagi perusahaan multinasional untuk menyesuaikan cara mereka dalam mengelola karyawan dari berbagai budaya, sehingga meningkatkan kinerja dan keberlanjutan perusahaan.

Kata Kunci : Manajemen Budaya Organisasi, Organisasi global, Systematic literatur review

Abstract

This research aims to understand cultural differences influencing work management in global organizations, especially in terms of job opportunities, promotions, leadership, and gender bias. This research uses the Systematic Literature Review (SLR) method to collect and analyze findings from various studies related to multinational organizations operating in various countries with different cultures. From the 9 selected articles, it was found that different cultures, such as individualistic cultures in countries like the United States and collectivistic cultures in countries like Japan, influence how companies manage employment opportunities and promotions. In countries with individualistic cultures, promotions and job opportunities are based more on personal merit, while in collectivistic cultures, social relationships and group norms influence these decisions more. Gender issues are also a big challenge, because the way women are viewed in leadership positions and career opportunities is greatly influenced by culture. This research suggests that global companies develop policies that are sensitive to cultural differences, such as cultural awareness training and cross-cultural communication strategies, to create work environments that are more inclusive and supportive of diversity. These findings provide

important insights for multinational companies to adapt the way they manage employees from different cultures, thereby improving company performance and sustainability

Keywords : *Organizational Culture Management, Global Organization, Systematic literature review*

Copyright (c) 2024 **Khoirul Rosiqin**

✉ Corresponding author :

Email Address : : khoirulrosiqin.official@gmail.com

PENDAHULUAN

Globalisasi sudah merevolusi dunia bisnis, memungkinkan organisasi beroperasi di berbagai negara dan melibatkan individu dari beragam latar belakang budaya. Di satu sisi, globalisasi membuka peluang besar seperti akses ke pasar internasional dan peningkatan inovasi melalui keberagaman. Namun, di sisi lain, globalisasi juga membawa tantangan yang signifikan, khususnya dalam hal pengelolaan budaya di organisasi global. Budaya menjadi elemen mendasar yang memengaruhi cara seseorang berpikir, bertindak, dan berinteraksi, baik dalam konteks profesional maupun personal. Menurut Hofstede (1980), dimensi budaya nasional seperti tingkat individualisme, jarak kekuasaan, dan toleransi terhadap ketidakpastian memiliki dampak besar terhadap perilaku organisasi dan interaksi antarindividu. (Arrindell, 2003).

Kasus Daimler-Chrysler, perusahaan otomotif multinasional, menjadi ilustrasi nyata tentang pentingnya memahami dan mengelola perbedaan budaya. Setelah merger antara Daimler AG dari Jerman dan Chrysler Corporation dari Amerika Serikat pada tahun 1998, perbedaan budaya organisasi muncul sebagai salah satu hambatan utama. Daimler, dengan pendekatan formal dan hierarkis, kesulitan menyesuaikan diri dengan budaya kerja Chrysler yang lebih santai dan egaliter. Akibatnya, terjadi gangguan dalam kolaborasi antarkaryawan, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap kerugian finansial dan pembubaran merger pada tahun 2007 (Badrtalei & Bates, 2007).

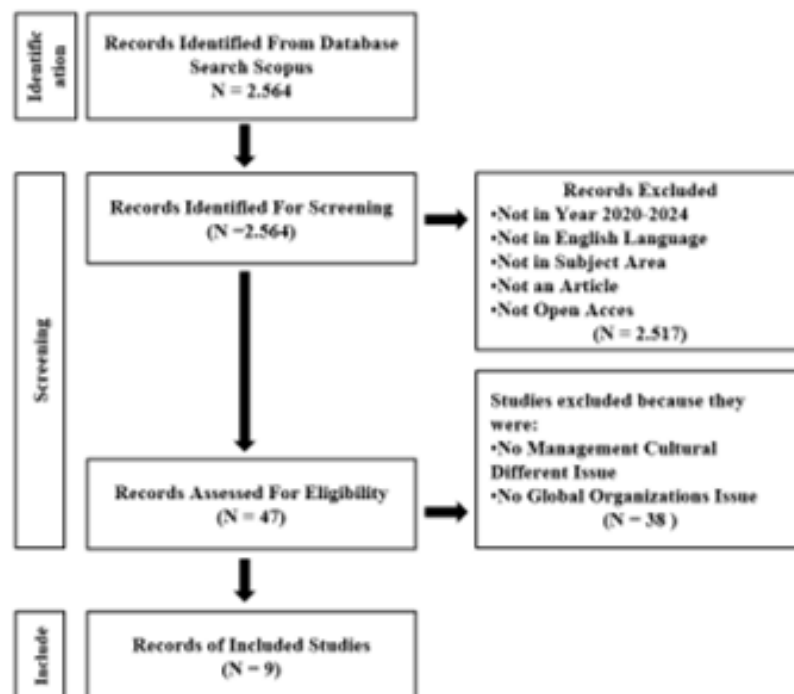
Selain itu, perkembangan teknologi digital dan perubahan cara kerja modern, seperti kerja jarak jauh dan kolaborasi virtual, menambah tantangan baru dalam manajemen budaya. Penelitian oleh (Maznevski & Chudoba, 2000) menunjukkan bahwa tim multikultural yang bekerja secara virtual sering menghadapi kendala dalam membangun kepercayaan dan pemahaman lintas budaya karena terbatasnya komunikasi nonverbal. Oleh sebab itu, organisasi global perlu mengembangkan strategi manajemen budaya yang efektif, baik dalam interaksi langsung maupun di lingkungan kerja virtual.

METODOLOGI

Metode yang digunakan dalam penelitian ini untuk mencapai tujuan penelitian, dilakukan Kajian Sistematis Literatur (Systematic Literature Review/SLR) dengan mengikuti prosedur yang dimulai dari penyusunan protokol penelitian hingga penyajian hasil (Tranfield et al., 2003). Proses ini dilaporkan berdasarkan pedoman Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA), yang dirancang untuk meningkatkan transparansi dan kualitas pelaporan kajian sistematis dan meta-analisis. SLR ini disusun berdasarkan tahapan sistematis yang diusulkan oleh Denyer & Tranfield (2009), meliputi: (1) merumuskan pertanyaan penelitian untuk menentukan fokus dan tujuan kajian, (2) mengidentifikasi lokasi atau sumber literatur yang relevan, (3) menyaring dan mengevaluasi literatur untuk memastikan kualitas dan relevansinya,

(4) menganalisis dan menyintesis data dari literatur yang terpilih untuk mengintegrasikan hasil temuan, serta (5) menyusun laporan hasil secara menyeluruh dan transparan. Pendekatan ini dirancang untuk memastikan bahwa setiap langkah dalam proses SLR dilakukan dengan struktur yang jelas, transparansi tinggi, dan dapat direplikasi, sehingga temuan penelitian yang dihasilkan lebih akurat dan andal dalam menjawab pertanyaan penelitian yang diajukan.

Proses *systematic literature review* (SLR) melibatkan penerapan kriteria seleksi yang ketat, penggunaan istilah pencarian yang akurat, serta pemanfaatan database untuk memastikan transparansi metode yang digunakan (Saunders et al., 2012). Tahapan awal dalam SLR mencakup: (i) penentuan sumber literatur, yaitu database yang akan diakses untuk memperoleh literatur *peer-reviewed*, sebagaimana dijelaskan oleh Webster & Watson, (2002); dan (ii) perumusan strategi pencarian, yakni pemilihan kata kunci yang relevan sesuai dengan panduan Literatur yang relevan diidentifikasi menggunakan *search string* yang telah dirancang khusus dan disaring melalui berbagai database elektronik. Proses seleksi ini memanfaatkan database seperti Scopus untuk memastikan bahwa data yang diakses telah teruji dan tervalidasi dengan baik. Artikel yang dipilih berfokus pada referensi akademis dari jurnal-jurnal *full-text* yang telah melalui proses *peer-review*. Artikel-artikel tersebut membahas fenomena kegagalan pengusaha serta berbagai strategi pemulihan yang diterapkan, guna memperoleh wawasan mendalam tentang perbedaan budaya dalam organisasi global. Sebagai bagian dari proses, diagram alur SLR disusun untuk memvisualisasikan keseluruhan tahapan secara sistematis. tahapan metodologi penelitian dan alat analisis yang digunakan untuk mencapai tujuan studi ini di gambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Protokol PRISMA (identifikasi, penyaringan, kualifikasi).

Pencarian dilakukan menggunakan database Scopus. Kriteria pencarian menggunakan frasa Boolean yang mencakup istilah perbedaan budaya dan organisasi global dalam lingkup perusahaan multinasional. Strategi pencarian ini dirancang untuk menemukan literatur yang relevan mengenai penjelasan bagaimana seorang manajer

dalam mengelola perbedaan budaya dalam ruang lingkup organisasi global atau secara multi nasional, yang kemudian dapat disimpulkan beberapa metode yang akan digunakan dan yang paling relevan bagi para pengamat selanjutnya.

Tabel 1.

SLR Search Terms: Inclusion and Exclusion Criteria.

	Search Inclusion and Exclusion Criteria
Search words/terms	“perbedaan budaya”OR”perbedaan budaya organisasi”OR”budaya yang berbeda”AND”global organisasi”OR”organisasi internasional”OR”organisasi multinasional”
Inclusion Criteria	Tahun publikasi (2020-2024) Bahasa Publikasi (English) Tipe Dokumen (Artikel)
Exclusion Criteria	Subjek Area: Business, Management and Accounting, Economics, Econometrics and Finance. Abstract with an unavailable full article Language not English/Translation not available

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis

Sebanyak 2.564 artikel diperoleh berdasarkan kriteria seleksi yang telah ditetapkan. Proses penyaringan selanjutnya yaitu, penggunaan istilah pencarian serta penerapan kriteria inklusi dan eksklusi, pada tahap ini di temukan sebanyak 2.157 tidak termasuk, sehingga data yang tersisa tinggal 47 kemudian data yang di peroleh disaring berdasarkan judul dan abstraknya. Setelah proses penyaringan ini, 38 artikel dieliminasi karena tidak memenuhi kriteria inklusi. Kemudian dilakukan peninjauan lebih lanjut terkait kelayakannya. Dalam peninjauan mendalam tersebut, peneliti mengkoreksi ulang untuk masalah fokus pembahsan yang diinginkan. Pada akhirnya, 9 artikel terpilih untuk proses sintesis mendalam.

Tabel 2. Hasil Systematic Literature Review

Authors	Title	Population	Metode	Hasil
(Larsson, 2020)	Cultural Obstacles in Transnational Trade Union Cooperation in Europe	serikat pekerja yang berasal dari 9 negara Eropa	pendekatan kualitatif dengan wawancara mendalam untuk mengidentifikasi hambatan budaya dalam kerja sama serikat pekerja transnasional di Eropa.	Hambatan budaya yang muncul dalam kerja sama serikat pekerja transnasional disebabkan oleh berbagai faktor, termasuk masalah bahasa dan terjemahan, perbedaan dalam pandangan budaya, nilai-nilai, dan praktik sehari-hari, serta perbedaan tradisi serikat pekerja dan ideologi yang ada.
(Vance et al., 2020)	Effects of sanctions, moral beliefs, and neutralization on information security policy violations across cultures	karyawan dari 48 negara yang bekerja untuk sebuah perusahaan multinasional besar.	pendekatan kuantitatif dengan survei lintas budaya untuk menguji pengaruh sanksi, keyakinan moral, rasa malu, dan teknik netralisasi terhadap pelanggaran kebijakan keamanan informasi (ISP).	Pelanggaran ISP dipengaruhi oleh perbedaan budaya dalam cara individu merespon sanksi, rasa malu, dan keyakinan moral. Teknik netralisasi, yang memungkinkan individu untuk membenarkan pelanggaran mereka, juga berperan penting dalam pelanggaran kebijakan. Pentingnya mempertimbangkan perbedaan budaya dalam merancang kebijakan dan intervensi pencegahan terkait keamanan informasi di tingkat global.

(Wulf et al., 2020)	Differences in Strategic Issue Interpretation across Cultures—ASocio Cognitive Perspective	65 eksekutif Jerman dan 63 eksekutif Tiongkok	pendekatan eksperimental berbasis vignettes dengan mengadopsi pendekatan socio-cognitive	Perbedaan budaya dalam interpretasi isu strategis sangat bergantung pada bagaimana isu tersebut dibingkai, membuka kemungkinan untuk penelitian lintas budaya dalam pengambilan keputusan strategis.
(Wolfgruber & Einwiller, 2024)	Culture matters: Cultural variability in corporate codes of conduct as a means to foster organizational legitimacy	Data dikumpulkan dengan memeriksa ketersediaan publik, desain, dan konten CoC Perusahaan Confucian Asia dan Anglo	Pendekatan komparatif untuk menganalisis perbedaan budaya dalam kode etik perusahaan (CoC) sebagai bagian dari infrastruktur CSR (Corporate Social Responsibility).	Perbedaan signifikan dalam cara perusahaan dari kedua budaya ini berkomunikasi tentang prinsip etika dan relevansi CoC dalam upaya membangun legitimasi melalui komunikasi CSR.
(Sales et al., 2022)	Fromplaytopay:amultifunctional approach to the role of culture in post-merger integration	integrasi start-up teknologi Brasil ke dalam sebuah perusahaan terkemuka di pasar	pendekatan kualitatif dengan kasus studi untuk menganalisis perbedaan budaya organisasi dalam	Perbedaan budaya organisasi dalam PMI dapat dijelaskan sebagian oleh perbedaan orientasi terhadap sistem fungsional, dan bahwa perubahan dramatis dalam orientasi ini dapat merusak identitas organisasi, yang berpotensi menyebabkan "pembunuhan budaya". Penelitian ini memperkenalkan metode profiling fungsional multifungsional

			konteks post merger integration (PMI).	yang dapat diterapkan dalam alat manajemen PMI untuk meningkatkan keberhasilan integrasi.
(Vithayaporn, 2023)	The Influence of Cultural Differences on Gender Issues in Tourism and Hospitality Employment: A Grounded Theory Analysis	manajer sumber daya manusia dari berbagai organisasi pariwisata di beberapa negara	metode grounded theory dengan metode penggalan data wawancara semi-terstruktur	perbedaan budaya dalam isu gender yang terkait dengan pekerjaan dan promosi di industri pariwisata dan perhotelan. empat faktor utama kesempatan kerja berdasarkan gender, promosi pekerjaan berdasarkan gender, peran kepemimpinan berdasarkan gender, dan bias gender dipengaruhi oleh perbedaan budaya antara budaya individualistik dan kolektivistik.
(Szymanski et al., 2021)	Sport and International Business: Exploring Research Synergy	multinasional tim olahraga	metode kualitatif dengan pendekatan analisis literatur dan studi kasus	Penelitian ini menunjukkan bahwa olahraga memberikan data terukur yang mengatasi masalah replikabilitas dalam bisnis internasional (IB). Keberagaman nasional dalam tim olahraga meningkatkan kinerja melalui integrasi identitas dan pengalaman internasional, yang membantu mengatasi tantangan budaya. Pengelolaan perbedaan budaya dalam emosi juga penting untuk kinerja tim dan relevansi pengelolaan SDM dalam bisnis internasional.
Vaara et al., 2021	From Cultural Differences to Identity Politics: A Critical Discursive Approach to National Identity in Multinational Corporations	Fokus penelitian lebih pada eksplorasi teks, wacana, dan narasi yang	pendekatan diskursif kritis (critical discursive approach), yang	Pendekatan tradisional seperti Hofstede dan GLOBE dianggap terlalu kaku, melihat budaya sebagai sesuatu yang tetap. Penelitian ini melihat perbedaan budaya sebagai hasil interaksi sosial yang
		muncul dalam konteks perusahaan multinasional (MNCs).	berakar pada Critical Discourse Analysis (CDA)	digunakan untuk membentuk batas "kami" dan "mereka," memperkuat kekuasaan, serta mendukung atau menentang kebijakan. Media juga membingkai perbedaan budaya, seperti dalam akuisisi Lenovo atas IBM, menunjukkan pengaruh budaya pada persepsi dan keputusan global.
Varma, 2021	Dissecting culture at work: Conversation with Indian immigrant scientists & engineers in the US industrial sector	ilmuwan dan insinyur asal India yang bekerja di sektor teknologi di Amerika Serikat	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif	Penelitian ini menunjukkan bahwa ilmuwan dan insinyur imigran asal India di AS menghadapi tantangan budaya di tempat kerja, dan menghadapi kesulitan bahasa dan stereotip yang membatasi peluang karier. Meskipun diakui unggul secara teknis, mereka sering dianggap kurang memiliki keterampilan manajerial, yang menghambat kemajuan ke posisi kepemimpinan. Temuan ini menyoroti pentingnya memahami faktor budaya dalam lingkungan kerja multinasional.

Berdasarkan Hasil dari penelitian-penelitian ini mengungkapkan bahwa perbedaan budaya memiliki pengaruh besar dalam berbagai aspek organisasi dan interaksi internasional. Larsson (2020) mengidentifikasi bahwa hambatan budaya dalam kerja sama serikat pekerja transnasional di Eropa disebabkan oleh perbedaan bahasa, nilai-nilai, serta tradisi serikat pekerja. Vance et al. (2020) menemukan bahwa perbedaan budaya mempengaruhi bagaimana individu merespon sanksi, nilai moral, dan teknik netralisasi dalam pelanggaran kebijakan keamanan informasi. Wulf et al. (2020) menyatakan bahwa interpretasi isu strategis dapat dipengaruhi oleh cara isu tersebut disajikan, yang bergantung pada budaya masing-masing. Wolfgruber & Einwiller (2024) menekankan bagaimana budaya mempengaruhi cara perusahaan menyampaikan kode etik mereka dalam usaha membangun legitimasi melalui CSR. Sales et al. (2022) menunjukkan bahwa perbedaan budaya dalam integrasi pasca-merger dapat

memengaruhi identitas organisasi serta keberhasilan integrasi, sementara Vithayaporn (2023) mengungkapkan dampak perbedaan budaya terhadap isu gender dalam pekerjaan dan promosi di sektor pariwisata dan perhotelan. Szymanski et al. (2021) menyoroti bahwa keberagaman budaya dalam tim olahraga dapat meningkatkan kinerja dan membantu mengatasi tantangan budaya, dengan penekanan pada pentingnya pengelolaan perbedaan budaya dalam konteks emosi. Vara et al. (2021) berpendapat bahwa perbedaan budaya di perusahaan multinasional terbentuk melalui interaksi sosial yang menciptakan batas antara "kami" dan "mereka," dengan media mempengaruhi pandangan global. Roli Varma (2021) mengidentifikasi tantangan budaya yang dihadapi oleh ilmuwan dan insinyur imigran India di AS, termasuk hambatan bahasa dan stereotip yang membatasi peluang karier mereka.

Untuk mengelola perbedaan budaya, diperlukan pendekatan yang menekankan pemahaman lintas budaya, seperti pendidikan multikultural, pelatihan komunikasi antarbudaya, dan kebijakan yang inklusif dalam mendukung keragaman. Organisasi harus menciptakan lingkungan yang mendukung keterbukaan dan dialog, serta mengadopsi strategi pengelolaan konflik yang sensitif terhadap nilai dan norma budaya yang berbeda. Secara keseluruhan, penelitian-penelitian ini menyoroti pentingnya pemahaman budaya dalam konteks organisasi internasional dan interaksi antar individu, serta kebutuhan akan pendekatan yang lebih fleksibel dan inklusif dalam mengelola perbedaan budaya.

Pembahasan

Manajemen Perbedaan Budaya Dalam Organisasi Global Perusahaan Multinasional

Memahami perbedaan budaya sangat penting untuk kesuksesan perusahaan internasional. Berdasarkan studi, budaya organisasi di negara dengan nilai individualistik dan kolektivistik memiliki perbedaan yang jelas dalam hal kesempatan kerja, promosi, kepemimpinan, dan bias gender. Di negara dengan budaya individualistik, seperti negara Barat, kesempatan kerja dan promosi lebih berdasarkan kemampuan individu, sementara di negara dengan budaya kolektivistik, seperti banyak negara Asia, keputusan sering dipengaruhi oleh norma sosial dan peran gender tradisional. Perbedaan ini menciptakan tantangan bagi perusahaan global dalam menciptakan kesempatan yang setara bagi karyawan dari berbagai budaya.

Salah satu faktor utama yang memengaruhi kesetaraan dalam pekerjaan adalah kesempatan kerja berdasarkan gender. Di negara dengan budaya individualistik, perusahaan lebih cenderung memberikan kesempatan yang adil bagi laki-laki dan perempuan, berdasarkan kemampuan dan kinerja individu. Sebaliknya, di budaya kolektivistik, norma budaya yang lebih konservatif sering membatasi kesempatan kerja bagi perempuan, terutama dalam posisi tertentu yang lebih dominan untuk laki-laki. Dalam organisasi global, perbedaan ini dapat menyebabkan ketidakseimbangan dalam kesempatan kerja yang setara bagi semua orang.

Faktor kedua adalah promosi pekerjaan berdasarkan gender. Di negara dengan budaya individualistik, promosi didasarkan pada prestasi dan kemampuan individu, bukan gender. Tetapi di budaya kolektivistik, promosi sering dipengaruhi oleh hubungan sosial dan nilai-nilai kelompok, yang dapat menghambat perempuan untuk mendapatkan promosi setara dengan laki-laki. Perbedaan budaya ini menunjukkan pentingnya perhatian terhadap faktor budaya ketika membuat kebijakan promosi dalam perusahaan global. Kepemimpinan dalam perusahaan juga dipengaruhi oleh perbedaan budaya. Di

budaya individualistik, kemampuan dan pencapaian individu menjadi faktor utama dalam menentukan siapa yang naik ke posisi kepemimpinan. Namun, di budaya kolektivistik, meskipun ada kemajuan, perempuan masih lebih jarang ditempatkan dalam posisi kepemimpinan tinggi karena peran gender yang lebih terbatas. Perusahaan global perlu mempertimbangkan perbedaan budaya ini agar dapat menciptakan peluang yang lebih adil bagi semua orang dalam mencapai posisi kepemimpinan.

Bias gender menjadi hambatan penting dalam perusahaan global yang beroperasi di berbagai budaya. Di budaya kolektivistik, bias gender lebih kuat karena norma sosial yang mengatur peran laki-laki dan perempuan. Di negara dengan budaya individualistik, meskipun bias gender tetap ada, lebih banyak kesempatan diberikan berdasarkan kemampuan daripada identitas gender. Perbedaan bias ini bisa menimbulkan ketidakadilan dalam cara perusahaan mengelola karyawan dan memengaruhi motivasi serta kinerja tim. Selain itu, perbedaan dalam orientasi budaya terhadap pekerjaan juga memengaruhi cara karyawan bekerja. Di negara individualistik, lebih banyak penekanan diberikan pada inovasi dan inisiatif pribadi, sedangkan di budaya kolektivistik, lebih banyak fokus pada kerja tim dan keselarasan sosial. Perbedaan ini memengaruhi cara karyawan dari budaya yang berbeda mendekati pekerjaan mereka. Oleh karena itu, perusahaan global perlu menyesuaikan gaya manajerial mereka agar sesuai dengan perbedaan ini.

Komunikasi di perusahaan global juga sangat dipengaruhi oleh budaya. Di budaya individualistik, komunikasi cenderung lebih terbuka dan langsung, sementara di budaya kolektivistik, komunikasi lebih halus dan sering kali mengikuti norma sosial yang lebih tidak terlihat. Ini memengaruhi bagaimana karyawan menyampaikan ide dan menerima umpan balik. Perusahaan global perlu memahami perbedaan ini untuk memastikan bahwa semua karyawan merasa dihargai dan bisa memberikan kontribusi terbaik mereka. Untuk mengelola perbedaan budaya, perusahaan global harus mengembangkan kebijakan yang mendukung keberagaman dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif. Ini termasuk melibatkan pelatihan kesadaran budaya yang mengajarkan karyawan tentang pentingnya memahami dan menghargai perbedaan budaya, yang pada gilirannya akan mengurangi ketegangan antar budaya dan memperbaiki kerja sama tim. Perusahaan yang sukses dalam manajemen perbedaan budaya seringkali memberikan peluang rotasi pekerjaan di berbagai negara atau divisi, untuk membantu karyawan mempelajari budaya lain dan meningkatkan pemahaman mereka tentang cara kerja yang berbeda. Pendekatan ini tidak hanya mengembangkan keterampilan karyawan, tetapi juga memperkuat rasa persatuan di antara karyawan dari berbagai latar belakang budaya.

SIMPULAN

Berdasarkan pada hasil analisis maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

Perbedaan budaya memainkan peranan penting dalam pengelolaan perusahaan global, mempengaruhi berbagai aspek seperti kesempatan kerja, promosi, kepemimpinan, bias gender, dan cara kerja karyawan. Di negara dengan budaya individualistik, keputusan lebih sering didasarkan pada kemampuan dan pencapaian individu, sementara di budaya kolektivistik, faktor-faktor sosial dan norma tradisional cenderung mempengaruhi peluang kerja dan promosi. Hal ini dapat menciptakan tantangan dalam menciptakan kesempatan yang setara bagi karyawan dari berbagai latar

belakang budaya. Selain itu, bias gender juga menjadi hambatan yang signifikan, dengan budaya kolektivistik seringkali memiliki norma yang lebih membatasi peran perempuan dalam dunia kerja dan kepemimpinan. Untuk itu, perusahaan global perlu mengadopsi kebijakan yang inklusif dan memahami perbedaan budaya dalam mengelola karyawan dari berbagai negara. Melalui pelatihan kesadaran budaya, rotasi pekerjaan, dan kebijakan yang mendukung keberagaman, perusahaan dapat menciptakan lingkungan yang lebih adil dan mendukung keragaman budaya. Hal ini akan memperkuat kerja sama tim dan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

SARAN

Dalam mengelola perbedaan budaya dengan lebih efektif, perusahaan global sebaiknya mengadakan pelatihan kesadaran budaya untuk meningkatkan pemahaman karyawan tentang perbedaan budaya dan dampaknya terhadap hubungan kerja. Ini akan membantu mengurangi ketegangan antar budaya serta memperbaiki komunikasi dalam tim. Selain itu, perusahaan perlu merancang kebijakan yang inklusif, mendukung kesetaraan gender, dan mengurangi bias dalam promosi serta kesempatan kerja. Kebijakan berbasis prestasi akan memastikan bahwa setiap karyawan memiliki peluang yang setara. Perusahaan juga disarankan untuk menawarkan kesempatan rotasi pekerjaan antarbudaya untuk memperdalam pemahaman karyawan tentang perbedaan cara kerja. Selain itu, strategi pengelolaan konflik yang sensitif terhadap perbedaan budaya dan berfokus pada kolaborasi akan memperkuat integrasi dan meningkatkan kinerja perusahaan di tingkat global.

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih saya sampaikan kepada dosen pembimbing atas dukungan yang diberikan selama penyusunan jurnal ini. Terima kasih juga kepada rekan-rekan di Program Studi Magister Manajemen Universitas Trunojoyo atas kerja sama dan kebersamaannya, serta keluarga saya yang selalu memberikan dukungan moral.

Referensi:

- Arrindell, W. A. (2003). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations: Geert Hofstede*, Sage Publications, Thousand Oaks, California, 2001, xx + 596 pp., Price £65.00. *Behaviour Research and Therapy*, 41(7), 861-862. [https://doi.org/10.1016/S0005-7967\(02\)00184-5](https://doi.org/10.1016/S0005-7967(02)00184-5)
- Badrtalei, J., & Bates, D. L. (2007). Effect of Organizational Cultures on Mergers and Acquisitions: The Case of DaimlerChrysler. In *International Journal of Management* (Vol. 24, Issue 2).
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Wiley. <https://books.google.co.id/books?id=D6gWTf02RloC>
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). *Strategic Management: Theory & Cases: An Integrated Approach*. Cengage Learning. <https://books.google.co.id/books?id=d0PAAgAAQBAJ>
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. SAGE Publications. https://books.google.co.id/books?id=Cayp_Um4O9gC
- Larsson, B. (2020). Cultural obstacles in transnational trade union cooperation in Europe. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 10(1), 3-18. <https://doi.org/10.18291/njwls.v10i1.118676>

- Maznevski, M. L., & Chudoba, K. M. (2000). Bridging space over time: Global virtual team dynamics and effectiveness. *Organization Science*, 11(5), 473–492. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.5.473.15200>
- Sales, A., Roth, S., Grothe-Hammer, M., & Azambuja, R. (2022). From play to pay: a multifunctional approach to the role of culture in post-merger integration. *Management Decision*, 60(7), 1922–1946. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2021-0136>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students*. Pearson Education Limited. <https://books.google.co.id/books?id=u4yBbGAAQBAJ>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Szymanski, M., Wolfe, R. A., Danis, W., Lee, F., & Uy, M. A. (2021). Sport and International Management: Exploring research synergy. *Thunderbird International Business Review*, 63(2), 253–266. <https://doi.org/10.1002/tie.22139>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Vaara, E., Tienari, J., & Koveshnikov, A. (2021). From Cultural Differences to Identity Politics: A Critical Discursive Approach to National Identity in Multinational Corporations. *Journal of Management Studies*, 58(8), 2052–2081. <https://doi.org/10.1111/joms.12517>
- Vance, A., Siponen, M. T., & Straub, D. W. (2020). Effects of sanctions, moral beliefs, and neutralization on information security policy violations across cultures. *Information and Management*, 57(4), 103212. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103212>
- Varma, R. (2021). Dissecting culture at work: Conversation with Indian immigrant scientists & engineers in the US industrial sector. *Technology in Society*, 66. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101654>
- Vithayaporn, S. (2023). The Influence of Cultural Differences on Gender Issues in Tourism and Hospitality Employment: A Grounded Theory Analysis. *Asian Journal of Business Research*, 13(2), 86–106. <https://doi.org/10.14707/ajbr.230151>
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. *MIS Q.*, 26. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:10686726>
- Wolfgruber, D., & Einwiller, S. (2024). Culture matters: Cultural variability in corporate codes of conduct as a means to foster organizational legitimacy. *Business Ethics, the Environment and Responsibility*, August, 1–20. <https://doi.org/10.1111/beer.12733>
- Wulf, T., Florian, S., & Meissner, P. (2020). Differences in Strategic Issue Interpretation across Cultures – A Socio-Cognitive Perspective. *European Management Review*, 17(1), 197–208. <https://doi.org/10.1111/emre.12361>