

***THE INFLUENCE OF LOCAL CULTURE ON THE LEADERSHIP
STRATEGIES OF INTERNATIONAL COMPANIES IN INDONESIA***

**PENGARUH BUDAYA LOKAL TERHADAP STRATEGI
KEPEMIMPINAN PERUSAHAAN INTERNASIONAL DI INDONESIA**

Dian De Gama Putra¹, Didin Hikmah Perkasa²

Universitas Paramadina^{1,2}

dian.gama@students.paramadina.ac.id¹, didin.perkasa@paramadina.ac.id²

ABSTRACT

This research aims to analyze the influence of local culture on the leadership strategies of international companies operating in Indonesia. In the context of globalization, multinational companies often face challenges in aligning organizational culture with local values. Indonesia's rich and diverse local culture, characterized by collectivism, familial values, and adherence to hierarchy, has significant potential in shaping leadership approaches. This study employs a literature review method. Data for this research were collected through literature analysis to understand theories and previous studies related to local culture and cross-cultural leadership. The findings reveal that companies adopting leadership strategies based on local culture, such as participatory approaches and relationship-oriented communication, successfully enhance team performance, employee loyalty, and work harmony. Conversely, a failure to understand and integrate local culture can lead to cultural conflicts, employee turnover, and decreased productivity. These findings provide important implications for the development of effective cross-cultural leadership models in Indonesia.

Keywords: Local Culture, Leadership, International Companies, Indonesia, Leadership Strategy, Cultural Adaptation

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya lokal terhadap strategi kepemimpinan perusahaan internasional yang beroperasi di Indonesia. Dalam konteks globalisasi, perusahaan multinasional sering menghadapi tantangan dalam menyelaraskan budaya organisasi dengan nilai-nilai lokal. Budaya lokal di Indonesia yang beragam dan kaya, seperti kolektivisme, nilai kekeluargaan, dan kepatuhan terhadap hierarki, memiliki potensi signifikan dalam membentuk pendekatan kepemimpinan. Penelitian ini menggunakan kajian Pustaka. Data dalam penelitian ini diperoleh melalui pengumpulan literatur untuk memahami teori dan penelitian sebelumnya terkait budaya lokal dan kepemimpinan lintas budaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang mengadaptasi strategi kepemimpinan berbasis budaya lokal, seperti pendekatan partisipatif dan komunikasi yang berorientasi pada hubungan interpersonal, berhasil meningkatkan kinerja tim, loyalitas karyawan, dan harmonisasi kerja. Sebaliknya, kegagalan memahami dan mengintegrasikan budaya lokal dapat menyebabkan konflik budaya, turnover karyawan, dan penurunan produktivitas. Temuan ini memberikan implikasi penting bagi pengembangan model kepemimpinan lintas budaya yang efektif di Indonesia.

Kata Kunci: Budaya Lokal, Kepemimpinan, Perusahaan Internasional, Indonesia, Strategi Kepemimpinan, Adaptasi Budaya

PENDAHULUAN

Perusahaan multinasional (multinational corporations atau MNC) memiliki peran strategis dalam mendukung perekonomian Indonesia, khususnya dalam sektor manufaktur, teknologi, dan jasa. MNC tidak hanya memberikan kontribusi signifikan

terhadap penciptaan lapangan kerja dan penanaman modal asing langsung (foreign direct investment) tetapi juga berperan dalam transfer teknologi dan peningkatan keterampilan tenaga kerja lokal. Selain itu, keberadaan MNC mempercepat pertumbuhan ekonomi lokal melalui investasi dan integrasi ke dalam pasar global. Namun, keberhasilan operasional

perusahaan multinasional di Indonesia sangat bergantung pada kemampuan mereka untuk memahami serta menyesuaikan diri dengan keragaman budaya lokal, yang menjadi tantangan utama dalam komunikasi lintas budaya. Untuk mengatasi hambatan ini, diperlukan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi komunikasi lintas budaya, membangun kesadaran budaya, dan mengelola konflik antar budaya di lingkungan kerja multinasional (Jurnal, Manajemen, Fatimah, et al., 2024)

Perusahaan multinasional (MNC) memiliki peran penting dalam ekonomi dan sosial di Indonesia. Secara ekonomi, mereka menyediakan lapangan kerja, meningkatkan kapasitas teknologi, dan mendorong integrasi Indonesia ke dalam ekonomi global melalui investasi di berbagai sektor, seperti pertambangan, otomotif, dan farmasi. Kehadiran MNC juga membawa standar operasi dan manajemen internasional yang membantu meningkatkan efisiensi dan produktivitas di pasar domestik. (Rezza, 2019) Dari sisi sosial, MNC berkontribusi melalui program tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) yang sering mencakup inisiatif pendidikan, kesehatan, dan pelestarian lingkungan, memberikan manfaat jangka panjang bagi masyarakat lokal.

Namun, kepemimpinan di perusahaan multinasional di Indonesia menghadapi tantangan budaya yang signifikan. Budaya kolektivisme yang tinggi di Indonesia mengutamakan kerja sama, hubungan interpersonal, dan harmoni, sehingga pemimpin perlu mengadopsi gaya manajerial yang inklusif dan menghormati nilai-nilai lokal (Yuntina et al., 2024). Pemimpin dari budaya individualistik, seperti Amerika Serikat atau Eropa Barat, sering kali harus

menyesuaikan pendekatan mereka agar lebih sesuai dengan ekspektasi masyarakat Indonesia, misalnya dengan menghindari gaya kepemimpinan yang terlalu langsung atau kompetitif. Gaya kepemimpinan yang partisipatif dan berorientasi pada hubungan cenderung lebih efektif dalam konteks ini.

Budaya lokal Indonesia yang beragam juga memengaruhi strategi kepemimpinan MNC. Dalam hal adaptasi, MNC sering menerapkan gaya kepemimpinan berbasis hubungan yang fokus pada membangun kepercayaan dan menghormati hierarki. Dalam komunikasi, pemimpin perlu menghindari gaya yang terlalu langsung atau kritis, karena hal ini dapat dianggap tidak sopan. Sebaliknya, pendekatan yang mengutamakan apresiasi dan penguatan positif lebih dihargai. Dalam manajemen konflik, budaya lokal yang menghargai harmoni mendorong pemimpin untuk menggunakan pendekatan mediasi dan negosiasi, menjaga hubungan interpersonal yang baik, dan menciptakan suasana kerja yang harmonis.

Untuk berhasil di Indonesia, MNC harus mengambil langkah-langkah strategis, seperti memberikan pelatihan berbasis budaya kepada para pemimpin agar memahami nilai-nilai lokal, menyesuaikan kebijakan perusahaan untuk mendukung prinsip-prinsip seperti kebersamaan dan keseimbangan kerja-kehidupan, serta memperkuat program CSR yang berkelanjutan. Dengan strategi ini, MNC dapat membangun hubungan yang positif dengan masyarakat lokal, meningkatkan keberhasilan bisnis, dan memperkuat citra perusahaan di Indonesia.

Secara keseluruhan, perusahaan multinasional di Indonesia diharapkan dapat mengembangkan kepemimpinan yang adaptif terhadap konteks budaya

lokal. Dengan menghargai dan menyesuaikan diri dengan budaya yang ada, perusahaan akan lebih mudah dalam meraih kesuksesan operasional dan mempertahankan keberlanjutan bisnis di pasar Indonesia.

KAJIAN TEORI

Budaya lokal Indonesia sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai sosial seperti kolektivisme, kekeluargaan, dan penghormatan terhadap hierarki, yang memainkan peran penting dalam membentuk perilaku organisasi dan dinamika kepemimpinan di negara ini. Budaya lokal Indonesia sangat dipengaruhi oleh nilai kolektivisme yang menekankan pentingnya hubungan interpersonal dan kerja sama dalam organisasi. Supervisor sponsorship, termasuk mentorship dan hubungan atasan-bawahan yang erat, terbukti memiliki dampak signifikan terhadap kesuksesan karir karyawan di Indonesia (Malau & Sitinjak, 2024). Hal ini memengaruhi cara karyawan berinteraksi dengan manajer dan sesama rekan kerja, di mana keputusan sering kali diambil melalui konsensus atau musyawarah untuk menjaga harmoni. Dalam konteks organisasi, pendekatan kolektif ini menciptakan kebutuhan untuk komunikasi yang inklusif dan pengambilan keputusan yang partisipatif, guna memenuhi ekspektasi budaya lokal (Jurnal, Manajemen, Fatimah, et al., 2024).

Nilai kekeluargaan merupakan aspek budaya yang sangat kuat dalam masyarakat Indonesia, di mana hubungan yang saling mendukung antara individu sangat dihargai. Dalam konteks organisasi, pemimpin yang mampu memelihara hubungan baik dengan anggota tim dan menunjukkan perhatian serta empati terhadap kesejahteraan mereka cenderung

lebih dihormati dan dihargai. Pemimpin yang memahami nilai-nilai lokal dan mampu menunjukkan empati serta penghargaan terhadap kebutuhan karyawan tidak hanya menciptakan suasana kerja yang harmonis, tetapi juga memotivasi karyawan untuk berkontribusi lebih baik terhadap tujuan organisasi (Waedoloh et al., 2022). Pendekatan kepemimpinan yang berbasis nilai kekeluargaan tidak hanya menciptakan suasana kerja yang harmonis tetapi juga meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan konsep pengelolaan sumber daya manusia global yang menekankan pentingnya adaptasi terhadap nilai-nilai budaya lokal untuk keberhasilan organisasi multinasional (Efendi & Perkasa, 2024).

Dalam konteks budaya nasional Indonesia, nilai penghormatan terhadap hierarki sangat erat kaitannya dengan karakteristik budaya kolektivisme yang tinggi, jarak kekuasaan yang signifikan, serta penghindaran ketidakpastian. Kepemimpinan paternalistik sering kali menjadi pendekatan yang relevan di lingkungan ini, di mana pemimpin berperan sebagai figur sentral yang tidak hanya memiliki otoritas tetapi juga menunjukkan kebajikan dan moralitas yang kuat (Mentari & Santoso, 2020). Penekanan pada hubungan interpersonal yang baik antara pemimpin dan bawahan dapat menciptakan ikatan emosional yang mendukung kerja sama dan stabilitas organisasi. Namun, untuk mengoptimalkan efektivitas, penting bagi pemimpin untuk menunjukkan sifat-sifat karismatik, bekerja dalam tim, dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, sehingga tercipta keseimbangan antara otoritas dan partisipasi kolektif (Irawanto, 2017).

Secara keseluruhan, pengaruh budaya lokal ini sangat penting dalam merancang strategi kepemimpinan dan kebijakan organisasi yang efektif di Indonesia. Pemahaman mendalam tentang nilai-nilai budaya ini dapat membantu manajer internasional untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka sehingga lebih sesuai dengan ekspektasi dan kebutuhan budaya lokal, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis.

Dalam lingkungan kerja lintas budaya, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajer internasional perlu disesuaikan dengan nilai-nilai dan norma budaya lokal. Berbagai teori kepemimpinan menawarkan perspektif yang berguna dalam hal ini, di antaranya kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan kepemimpinan adaptif. Gaya kepemimpinan transformasional ini berfokus pada perubahan dan pengembangan individu serta organisasi melalui inspirasi dan motivasi. Pemimpin transformasional mendorong pengikut untuk mencapai tujuan lebih tinggi dan berkembang secara pribadi (Bernard, 2006). Dalam konteks lintas budaya, kepemimpinan transformasional efektif dalam budaya yang lebih terbuka terhadap perubahan dan inovasi, seperti yang dapat ditemukan di perusahaan multinasional yang beroperasi di Indonesia. Pemimpin transformasional bisa menginspirasi karyawan untuk melampaui kebutuhan dasar mereka dan berkontribusi pada visi yang lebih besar (Northouse, 2018). Kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dengan pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, meningkatkan kepercayaan, dan

menjadi panutan bagi karyawan (Perkasa & Herawaty, 2021).

Pada Gaya Kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada hubungan pertukaran yang jelas antara pemimpin dan pengikutnya, di mana penghargaan diberikan berdasarkan pencapaian dan hukuman diberikan untuk kegagalan. Gaya ini sangat efektif dalam menciptakan struktur, ketertiban, dan kejelasan dalam organisasi, terutama dalam konteks budaya seperti Indonesia yang sangat menghargai hierarki dan kepatuhan terhadap aturan. Namun, pendekatan ini cenderung kurang mendorong inovasi atau perubahan jangka panjang karena lebih menitikberatkan pada kepatuhan dan kinerja operasional sehari-hari (Febrian et al., 2023).

Sedangkan Gaya Kepemimpinan Adaptif merupakan pendekatan yang memungkinkan pemimpin untuk secara efektif menyesuaikan gaya mereka dengan dinamika budaya lokal dan lingkungan kerja yang beragam. Dalam konteks Indonesia, di mana budaya kolektivisme tinggi dan jarak kekuasaan besar sangat berpengaruh, pemimpin adaptif dituntut untuk memahami nilai-nilai lokal seperti harmoni kelompok, penghormatan pada hierarki, dan komunikasi tidak langsung (Sartini, 2024). Keberhasilan kepemimpinan adaptif ini sangat bergantung pada dukungan organisasi, termasuk pelatihan lintas budaya dan program pendampingan, yang membantu pemimpin memahami norma sosial dan gaya komunikasi khas Indonesia, sekaligus mengurangi risiko konflik budaya (Dian Purnama Putra & Perkasa, 2024).

METODOLOGI PENELITIAN

Metode penelitian dalam kajian ini menggunakan pendekatan *systematic literature review* (SLR) untuk mengeksplorasi pengaruh budaya lokal terhadap strategi kepemimpinan perusahaan internasional di Indonesia. Kajian pustaka ini bertujuan untuk menganalisis berbagai penelitian, teori, dan konsep yang ada terkait dengan hubungan antara budaya lokal dan gaya kepemimpinan dalam konteks perusahaan internasional yang beroperasi di Indonesia.

Metode penelitian ini bersifat deskriptif dan analitis, yang mengandalkan informasi sekunder untuk memberikan pemahaman mendalam mengenai dinamika antara budaya lokal dan strategi kepemimpinan perusahaan internasional di Indonesia. Data dikumpulkan dari artikel jurnal yang relevan dengan topik penelitian dengan pencarian dan pengumpulan data (artikel dengan akses terbuka) dilakukan melalui platform *Google Scholar* dan *ResearchGate*. Tinjauan sistematis ini mengikuti pendekatan terstruktur yang meliputi tiga tahap utama: (1) identifikasi literatur yang relevan, (2) penyaringan dan seleksi studi berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan, dan (3) sintesis serta analisis temuan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan Tabel 1, pembahasan mengenai pengaruh budaya lokal terhadap strategi kepemimpinan perusahaan internasional di Indonesia menyoroti pentingnya pemahaman dan integrasi nilai-nilai budaya lokal dalam manajemen organisasi global. Berdasarkan penelitian sebelumnya, perusahaan seperti PT Unilever Indonesia berhasil memanfaatkan budaya lokal sebagai

landasan untuk menciptakan harmoni antara kepentingan bisnis dan pelestarian budaya, yang berkontribusi pada keberlanjutan perusahaan di pasar global. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin perusahaan internasional perlu mengadaptasi strategi mereka dengan memperhatikan konteks budaya lokal guna membangun hubungan yang kuat dengan karyawan, komunitas, dan pemangku kepentingan lainnya.

Penelitian lainnya menunjukkan bahwa pemahaman terhadap budaya lokal, seperti nilai "Tri Hita Karana" dari Bali atau budaya Jawa, memiliki dampak signifikan dalam membangun harmoni organisasi, meningkatkan loyalitas karyawan, dan mendukung keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Budaya lokal juga berperan dalam membentuk gaya kepemimpinan yang tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga pada kesejahteraan karyawan dan harmoni sosial di lingkungan kerja.

Adapun dalam konteks ekspatriat, kemampuan untuk beradaptasi dengan budaya lokal menjadi elemen penting dalam keberhasilan kepemimpinan lintas budaya. Dukungan organisasi, pelatihan lintas budaya, serta pemahaman mendalam terhadap nilai dan norma lokal membantu ekspatriat mengurangi "culture shock" dan meningkatkan efektivitas kerja. Penyesuaian ini menjadi bukti bahwa budaya lokal dapat menjadi pedoman strategis dalam menghadapi tantangan global.

Keseluruhan pembahasan ini menekankan bahwa perusahaan internasional yang beroperasi di Indonesia harus mempertimbangkan budaya lokal sebagai elemen strategis dalam membentuk kepemimpinan yang efektif. Integrasi nilai-nilai lokal tidak hanya meningkatkan penerimaan sosial tetapi

juga mendorong keberhasilan perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif di pasar global.

Tabel 1. Rangkuman penelitian terdahulu yang berhubungan dengan Budaya Lokal dan Gaya Kepemimpinan

No	Judul dan Penulis	Tahun	Hasil
1	Analisis Cultural Environment International Business Pada Perusahaan PT Unilever Indonesia (Antony Sentoso, et al.)	2023	<ul style="list-style-type: none"> ➤ PT Unilever Indonesia mampu mengintegrasikan nilai-nilai budaya lokal ke dalam strategi bisnisnya. Perusahaan ini menyesuaikan produk, kebijakan, dan pendekatan bisnisnya untuk mencerminkan keberagaman budaya Indonesia, seperti mempromosikan keberlanjutan dan inklusi di tempat kerja. ➤ Perusahaan menghadapi tantangan dalam komunikasi lintas budaya, seperti hambatan bahasa, perbedaan nilai budaya, stereotip, dan komunikasi nonverbal. Untuk mengatasi ini, PT Unilever menerapkan pelatihan lintas budaya dan program orientasi untuk karyawan, serta menggunakan teknologi digital untuk komunikasi yang lebih baik.
2	Analisis Gaya Kepemimpinan Manajer Internatioanl (Jepang) dan Manajer Nasional (Indonesia) Pada Departemen Steel PT Hanwa Indonesia (Ellissa Priyanka, et al.)	2023	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Baik manajer internasional (Jepang) maupun manajer nasional (Indonesia) di Departemen Steel PT. Hanwa Indonesia menerapkan gaya kepemimpinan demokratik. Gaya ini dicirikan dengan melibatkan staf lokal dalam pengambilan keputusan, pemberdayaan karyawan, dan komunikasi interpersonal formal maupun informal yang berjalan dua arah. ➤ Hambatan utama berasal dari perbedaan budaya, termasuk bahasa, kebiasaan kerja, dan stereotip. Manajer Jepang mengalami kendala dalam berkomunikasi dengan bahasa Indonesia, sementara manajer Indonesia menghadapi tantangan dalam menyesuaikan diri dengan disiplin dan pola kerja Jepang yang cepat. ➤ Kedua manajer melakukan penyesuaian melalui model integrasi budaya, di mana mereka menyesuaikan perilaku mereka dengan kondisi setempat untuk mengurangi konflik. Manajer Jepang mempelajari budaya lokal melalui diskusi dan interaksi, sedangkan manajer Indonesia membangun kekompakan tim melalui kegiatan sosial seperti makan atau olahraga bersama.
	Lingkungan Budaya, Politik dan Hukum Global; Menunjang Keberhasilan Perusahaan Dalam	2024	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pemahaman mendalam terhadap konteks budaya, politik, dan hukum di setiap negara sangat penting untuk keberhasilan bisnis internasional. Perusahaan perlu beradaptasi dengan kebiasaan lokal yang dipengaruhi oleh budaya serta mematuhi kerangka

No	Judul dan Penulis	Tahun	Hasil
	Memasarkan Produk Keluar Negeri (Suhairi, et al)		<p>hukum yang beragam di berbagai negara untuk mengatasi tantangan dan memanfaatkan peluang global.</p> <p>➤ Kesuksesan dalam pemasaran internasional memerlukan strategi penyesuaian yang menyeluruh. Ini mencakup kemampuan untuk mengintegrasikan elemen budaya, hukum, dan politik dalam strategi bisnis, memungkinkan perusahaan untuk merespons perubahan dengan cepat dan menjaga keberlanjutan usaha di pasar global.</p>
4	Internatioanl Management: Pengembangan Kompetensi Lintas Budaya Dalam Keberhasilan Manajemen SDM (Efendi dan Perkasa)	HR 2024	<p>➤ Pemahaman mendalam terhadap konteks budaya, politik, dan hukum di setiap negara sangat penting untuk keberhasilan bisnis internasional. Perusahaan perlu beradaptasi dengan kebiasaan lokal yang dipengaruhi oleh budaya serta mematuhi kerangka hukum yang beragam di berbagai negara untuk mengatasi tantangan dan memanfaatkan peluang global.</p> <p>➤ Kesuksesan dalam pemasaran internasional memerlukan strategi penyesuaian yang menyeluruh. Ini mencakup kemampuan untuk mengintegrasikan elemen budaya, hukum, dan politik dalam strategi bisnis, memungkinkan perusahaan untuk merespons perubahan dengan cepat dan menjaga keberlanjutan usaha di pasar global.</p>
5	Analisis Kepemimpinan Budaya Dalam Perusahaan: Review (Rahayu dan Perkasa)	Gaya Lintas Budaya Ekspatriat Memimpin Literatur 2021	<p>➤ Faktor utama yang memengaruhi gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat di PT. BRITMINDO adalah pengalaman di lapangan dan kemampuan interpersonal.</p> <p>➤ Tantangan utama yang dihadapi oleh pemimpin lintas budaya adalah masalah persepsi, stereotipe, dan etnosentrisme</p>
6	Literature Analisis Lintas Budaya Ekspatriat (Kurniasih, Perkasa, 2024)	Review: Adaptasi Pada Lilis; 2024	<p>➤ Faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan adaptasi lintas budaya ekspatriat mencakup kecerdasan emosional, kecerdasan budaya, kompetensi lintas budaya, hubungan interpersonal, faktor disposisional, dan lingkungan kerja spesifik. Faktor-faktor ini terbukti mendukung penyesuaian ekspatriat dalam menghadapi tantangan budaya baru, sehingga meningkatkan kenyamanan dan efektivitas kerja mereka di lingkungan internasional</p> <p>➤ Untuk meningkatkan keberhasilan adaptasi lintas budaya, perusahaan dapat menerapkan strategi seperti pelatihan budaya, mentoring dan dukungan, pengembangan keterampilan komunikasi</p>

No	Judul dan Penulis	Tahun	Hasil
			antarbudaya, serta pengelolaan stres dan kesehatan. Strategi ini membantu ekspatriat menavigasi perbedaan budaya dengan lebih baik, memperkuat hubungan interpersonal, dan mencapai keberhasilan dalam penugasan internasional mereka.
7	Keberhasilan dan Kegagalan Ekspatriat Dalam Memimpin Perusahaan di Indonesia: Tinjauan Literatur dan Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi (Dian Purnama Putra & Perkasa, 2024)	2024	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan ekspatriat sangat bergantung pada kemampuan mereka untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan budaya lokal. Indonesia memiliki karakteristik budaya kolektivisme yang tinggi dan jarak kekuasaan besar, yang menekankan hierarki dan keharmonisan dalam hubungan kerja. Ekspatriat yang berhasil mampu mengadopsi gaya kepemimpinan paternalistik atau demokratis, yang menghormati nilai-nilai lokal dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. ➤ Dukungan dari organisasi, seperti pelatihan lintas budaya, bantuan bahasa, dan program pendampingan, dianggap sangat penting dalam memfasilitasi adaptasi ekspatriat. Dukungan ini tidak hanya membantu ekspatriat memahami norma budaya lokal tetapi juga mempercepat proses adaptasi mereka, mengurangi resistensi budaya, dan meningkatkan kolaborasi dengan tim lokal. Program reintegrasi juga penting untuk membantu ekspatriat mengatasi gegar budaya balik saat kembali ke negara asal.
8	Gambaran Budaya Organisasi yang Berlandaskan Budaya Lokal (Buchari, et al)	2021	Budaya lokal seperti Tri Hita Karana (THK), budaya Jawa, dan budaya Sulawesi Selatan menunjukkan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Budaya ini mampu menciptakan harmoni, meningkatkan komitmen organisasional, dan memperkuat loyalitas karyawan, yang pada gilirannya mendukung pencapaian tujuan organisasi
9	Adaptasi Budaya dan Tantangan Penyesuaian Ekspatriat di Negara Tuan Rumah (Irfan Maulana dan Didin Hikmah Perkasa)	2024	Keberhasilan ekspatriat dalam menyesuaikan diri dengan budaya negara tuan rumah sangat bergantung pada persiapan pra-keberangkatan, motivasi belajar budaya dan bahasa negara tuan rumah, serta pelatihan lintas budaya yang diberikan oleh perusahaan. Faktor-faktor ini membantu ekspatriat untuk mengurangi tingkat "culture shock" dan meningkatkan efektivitas kerja serta kesejahteraan pribadi

Dalam era globalisasi, perusahaan internasional yang beroperasi di berbagai negara menghadapi tantangan untuk menyesuaikan strategi kepemimpinan

mereka dengan budaya lokal. Indonesia, sebagai negara dengan kekayaan budaya yang beragam, menawarkan peluang sekaligus tantangan bagi perusahaan

multinasional dalam mengintegrasikan nilai-nilai budaya lokal ke dalam praktik kepemimpinan mereka. Elemen-elemen seperti komunikasi lintas budaya, kolektivisme, adaptasi budaya, hierarki sosial, dan budaya kekeluargaan memiliki peran penting dalam membentuk dinamika kepemimpinan yang efektif di Indonesia. Dalam konteks ini, pemahaman mendalam tentang nilai, norma, dan struktur sosial lokal menjadi kunci untuk menciptakan strategi kepemimpinan yang mampu mendukung keberhasilan organisasi di tengah kompleksitas budaya yang ada. Dalam penelitian ini, fokus utama adalah untuk memahami bagaimana budaya lokal Indonesia berpengaruh terhadap strategi kepemimpinan yang diterapkan oleh perusahaan internasional.

a. Komunikasi lintas budaya

Komunikasi lintas budaya merupakan komponen kunci dalam keberhasilan perusahaan multinasional yang beroperasi di lingkungan yang multikultural. Dalam artikel yang disusun oleh Rina Fatimah dan Didin Hikmah Perkasa (Jurnal, Manajemen, Fatimah, et al., 2024), tantangan utama komunikasi lintas budaya meliputi perbedaan budaya, etnosentrisme, persepsi, dan etika. Perbedaan budaya tidak hanya memengaruhi gaya komunikasi, tetapi juga persepsi nilai dan norma yang dapat menghambat pemahaman antar individu. Etnosentrisme, yakni keyakinan bahwa budaya sendiri lebih unggul, menjadi salah satu kendala yang signifikan. Sikap ini sering kali menghambat upaya kolaborasi lintas budaya karena mendorong pola pikir "kami" versus "mereka," yang berdampak pada munculnya stereotipe dan prasangka. Untuk mengatasi hambatan ini, perusahaan multinasional perlu

membangun kesadaran budaya dan mengembangkan kompetensi komunikasi lintas budaya melalui pendidikan dan pelatihan. Pelatihan lintas budaya berfokus pada peningkatan kemampuan adaptasi, pemahaman norma-norma budaya, dan pengelolaan konflik antar budaya. Upaya ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, di mana karyawan dari berbagai latar belakang budaya dapat bekerja sama dengan harmonis. Studi menunjukkan bahwa kesadaran budaya tidak hanya meningkatkan kualitas komunikasi, tetapi juga membantu membangun hubungan kerja jangka panjang yang produktif. Dengan demikian, investasi dalam program pelatihan lintas budaya menjadi langkah strategis yang esensial bagi perusahaan multinasional untuk menghadapi tantangan globalisasi.

b. Kolektivisme dalam Budaya Lokal Indonesia

Budaya kolektivisme yang dominan di Indonesia berfokus pada nilai-nilai kebersamaan dan kepentingan kelompok. Di negara seperti Indonesia, di mana hubungan sosial dan kelompok seringkali lebih dihargai daripada individu, gaya kepemimpinan yang menekankan pada kerja tim dan partisipasi kolektif lebih efektif daripada pendekatan individualis. (Puspitasari & Mas'ud Fuad, 2018) Indonesia masuk dalam kategori budaya kolektivis, di mana keputusan lebih banyak diambil melalui konsensus dan menghargai kontribusi setiap individu dalam tim. Oleh karena itu, perusahaan internasional yang ingin sukses di Indonesia perlu mengadopsi gaya kepemimpinan partisipatif yang mengutamakan kerjasama kelompok

dan menciptakan suasana kerja yang harmonis.

c. Adaptasi budaya lokal

Sebagaimana tertuang dalam artikel yang disusun oleh Irfan Maulana dan Didin Hikmah Perkasa, pentingnya pemahaman tentang budaya lokal, termasuk nilai, norma, dan adat istiadat, sebagai bagian dari proses adaptasi budaya. Pengetahuan ini diperlukan untuk memastikan keberhasilan penyesuaian diri ekspatriat di negara tuan rumah. Selain itu, perusahaan multinasional diharapkan memberikan pelatihan lintas budaya untuk meningkatkan kemampuan ekspatriat dalam memahami dan menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja yang baru, termasuk hubungan interpersonal dengan karyawan lokal (Jurnal, Manajemen, Budaya, et al., 2024).

Hal ini dapat dikaitkan dengan strategi kepemimpinan karena pemimpin yang memahami budaya lokal cenderung lebih efektif dalam membangun komunikasi yang baik, mengurangi konflik budaya, dan meningkatkan produktivitas organisasi. Strategi adaptasi budaya seperti belajar bahasa lokal, mempelajari norma-norma yang berlaku, dan berinteraksi dengan komunitas lokal menunjukkan pentingnya pendekatan berbasis budaya dalam mendukung keberhasilan kepemimpinan lintas budaya.

d. Hierarki dalam Struktur Sosial Indonesia

Struktur sosial di Indonesia ditandai dengan tingginya tingkat *power distance*, yang mencerminkan adanya jarak kekuasaan antara pemimpin dan bawahan. Penelitian GLOBE Study menunjukkan bahwa budaya Indonesia sangat menghormati hierarki, di mana hubungan antara pemimpin dan

pengikut dikelola melalui struktur yang sangat hierarkis. Hal ini berarti bahwa dalam organisasi, pemimpin dianggap sebagai figur otoritas yang memberikan arahan dan bimbingan, sementara bawahan diharapkan menunjukkan loyalitas dan kepatuhan. Dalam konteks kepemimpinan, budaya hierarkis ini menciptakan lingkungan di mana gaya kepemimpinan paternalistik lebih diterima (Butar Butar, 2018). Gaya kepemimpinan ini memberikan arahan yang jelas melalui otoritarianisme, namun tetap memperhatikan kebutuhan emosional bawahan melalui pendekatan yang personal (Juniartha & Putriekapuja, 2023).

e. Kekeluargaan dan Pengaruhnya Terhadap Kepemimpinan

Budaya kekeluargaan yang juga menjadi bagian penting dari budaya Indonesia memengaruhi hubungan antara pemimpin dan karyawan. Pemimpin sering dipandang sebagai figur yang memberikan perlindungan dan perhatian kepada karyawan, tidak hanya dalam urusan profesional tetapi juga dalam hal kesejahteraan sosial dan emosional (Malik & Santoso, 2022). Hal ini berimplikasi pada gaya kepemimpinan yang lebih dekat dan memperhatikan aspek psikologis karyawan. Pemimpin yang menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan pribadi dan sosial karyawan cenderung lebih berhasil dalam membangun loyalitas dan komitmen jangka panjang. Seperti yang diungkapkan oleh (Amegayibor, 2021), pemimpin dengan gaya kekeluargaan mampu menciptakan ikatan emosional yang kuat dengan karyawan, yang berdampak pada peningkatan kinerja organisasi.

f. Adaptasi Kepemimpinan dalam Perusahaan Internasional

Perusahaan internasional yang beroperasi di Indonesia menghadapi tantangan besar dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan budaya lokal. Beberapa perusahaan menghadapi kesulitan dalam mengadopsi gaya kepemimpinan yang lebih demokratis dan berbasis pemberdayaan individu, yang umum di negara-negara dengan budaya yang lebih individualis. Sebaliknya, perusahaan yang mampu menyesuaikan pendekatan kepemimpinan mereka dengan budaya kolektivisme, hierarki, dan kekeluargaan cenderung memiliki hubungan yang lebih baik dengan karyawan dan meningkatkan kinerja organisasi mereka. Hal ini sejalan dengan temuan dari (Dickson, 2003), yang menyarankan bahwa pemimpin di perusahaan internasional harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang nilai budaya lokal untuk bisa mengelola tim dengan efektif.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini mengungkapkan bahwa budaya lokal Indonesia, yang ditandai dengan nilai-nilai kolektivisme, penghormatan terhadap hierarki, dan pentingnya hubungan interpersonal, memiliki pengaruh signifikan terhadap strategi kepemimpinan perusahaan internasional. Gaya kepemimpinan yang tidak memperhatikan konteks budaya lokal, seperti pendekatan yang terlalu individualistik atau eksklusif berorientasi pada hasil, berpotensi menghadapi resistensi karyawan dan menurunkan efektivitas operasional. Di Indonesia, karyawan lebih menghargai pemimpin yang mampu menunjukkan empati, membangun kepercayaan, dan

menghormati struktur hierarki yang berlaku. Selain itu, gaya komunikasi langsung atau terlalu eksplisit yang sering diterapkan oleh perusahaan internasional kerap tidak sesuai dengan preferensi budaya lokal yang mengutamakan komunikasi yang halus serta menghindari konfrontasi. Pemimpin yang mampu menyesuaikan pendekatan kepemimpinan mereka dengan norma budaya lokal lebih cenderung berhasil dalam meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan secara keseluruhan. Temuan ini menekankan pentingnya penerapan strategi kepemimpinan yang adaptif dan peka terhadap nilai-nilai budaya lokal untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif, serta mencapai keberhasilan operasional di Indonesia.

Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan cakupan sampel yang lebih luas dengan melibatkan perusahaan internasional dari berbagai sektor industri di Indonesia guna meningkatkan generalisasi temuan. Selain itu, penggunaan pendekatan metodologi kombinasi (*mixed methods*), yang menggabungkan metode kualitatif dan kuantitatif, dapat memberikan data empiris yang terukur sekaligus wawasan mendalam mengenai dinamika budaya dan kepemimpinan. Penting juga untuk memperhatikan faktor eksternal seperti kebijakan pemerintah, kondisi ekonomi global, dan dinamika pasar lokal yang dapat memengaruhi strategi kepemimpinan perusahaan multinasional.

DAFTAR PUSTAKA

Amegayibor, G. K. (2021). Leadership styles and employees' performance: A case of family-owned manufacturing company, Cape Coast. *International Journal of Financial, Accounting, and*

- Management*, 3(2), 149–164.
<https://doi.org/10.35912/ijfam.v3i2.624>
- Bernard, M. B. (2006). From Transactional to Transformative Leadership: Learning to Share the Vision. *Acorn*, 19(3), 4–6.
- Butar Butar, I. D. (2018). National Culture and Paternalistic Leadership Indonesian Business Context. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 6(2), 58–62.
- Dian Purnama Putra, & Perkasa, D. H. (2024). *KEBERHASILAN DAN KEGAGALAN EKSPATRIAT DALAM MEMIMPIN PERUSAHAAN DI INDONESIA : TINJAUAN LITERATUR*. 18(1), 591–607.
- Dickson, M. (2003). Research on leadership in a cross-cultural context: Making progress, and raising new questions. *The Leadership Quarterly*, 14, 729–768.
<https://doi.org/10.1016/j.lequa.2003.09.002>
- Efendi, A., & Perkasa, D. H. (2024). International Hr Management: Pengembangan Kompetensi Lintas Budaya Dalam Keberhasilan Manajemen Sdm Global. *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan ...*, 1192, 430–434.
- Febrian, W. D., Apriani, A., & ... (2023). Analisis Kepemimpinan Transaksional, Remunerasi, Sistem Informasi Manajemen dan Komitmen Organisasi. *Prosiding Seminar ...*, 7(2).
<https://ejournal.jak-stik.ac.id/index.php/sentik/article/view/3435%0Ahttps://ejournal.jak-stik.ac.id/index.php/sentik/article/view/3435/700>
- Irawanto, D. W. (2017). Mencari Gaya Kepemimpinan Yang Tepat Untuk Indonesia: Perspektif Budaya Nasional, Kepemimpinan Transformasional Dan Kepemimpinan Paternalistik. *Journal of Management and Business Review*, 13(2), 263–277.
<https://doi.org/10.34149/jmbr.v13i2.25>
- Juniartha, C. A., & Putriekapuja, R. A. (2023). *Kepemimpinan Paternalistik dalam Pemanduan Lalu Lintas Udara : Sebuah Tinjauan Literatur Sistematis (SLR)*. 1(1), 1–7.
<https://doi.org/10.61510/skyeast.v2i1.28>
- Jurnal, M., Manajemen, I., Budaya, A., Tantangan, D. A. N., Ekspatriat, P., Maulana, I., & Perkasa, D. H. (2024). *NEGARA TUAN RUMAH MAPIRA : Jurnal Ilmiah Manajemen dan Kewirausahaan*. 4(2), 70–79.
- Jurnal, M., Manajemen, I., Fatimah, R., & Perkasa, D. H. (2024). *Tantangan dan Upaya Peningkatan Komunikasi Lintas Budaya pada Perusahaan Multinasional_Rina Fatimah*. 4(2), 59–69.
- Kurniasih, Lilis; Perkasa, D. (2024). *LITERATURE REVIEW: ANALISIS ADAPTASI LINTAS BUDAYA PADA EKSPATRIAT*. 15(1), 37–48.
- Malau, A. R., & Sitinjak, I. (2024). Role of Human Capital, Motivation, and Supervisor Sponsorship in Predicting Career Success in the Perspective of Employees in Indonesia. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 20(1), 85–96.
<https://doi.org/10.33830/jom.v20i1.4950.2024>
- Malik, A. J., & Santoso, C. B. (2022). The Influence of Paternalistic Leadership On Individual Performance. *Journal*

- of Leadership in Organizations*, 4(1), 83–98.
<https://doi.org/10.22146/jlo.72665>
- Mentari, A. D., & Santoso, C. B. (2020). The Effect of Paternalistic Leadership on Organisational Ethical Climate: The Role of Organisational Justice As A Moderating Variable. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship*, 6(1), 41–52.
<https://doi.org/10.17358/ijbe.6.1.41>
- Perkasa, D. H., & Herawaty, Y. (2021). Efek Mediasi Komitmen Organisasi Dalam Mempengaruhi Keterikatan Kerja Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Ocb Di Pt. Vindo Internasional. *Jurnal Perspektif Manajerial Dan Kewirausahaan (JPMK)*, 2(1), 90–103.
<https://doi.org/10.59832/jpmk.v2i1.27>
- Puspitasari, D. A., & Mas'ud Fuad. (2018). Pengaruh nilai budaya nasional indonesia terhadap preferensi gaya manajemen konflik (Studi pada karyawan tendik FISIP Undip). *Diponegoro Journal of Management*, 7(4), 1–12.
<http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Rezza, M. (2019). Corporate Social Responsibility Multinational Corporations Di Indonesia, Sudahkah Mendukung. *Jurnal Cakrawala*, 1–28.
- Sartini. (2024). *Tantangan Kepemimpinan Adaptif Dalam Dunia Pendidikan Di Era Generasi Milenial* Sartini, Andriani Chondro, Harun Joko Prayitno, Indri Chairunissa. 4(2), 98–110.
- Waedoloh, H., Purwanta, H., & Ediyono, S. (2022). Gaya Kepemimpinan dan Karakteristik Pemimpin yang Efektif. *Social, Humanities, and Educational Studies (SHEs): Conference Series*, 5(1), 144.
<https://doi.org/10.20961/shes.v5i1.57783>
- Yuntina, L., Tri, R., Safariningsih, H., & Untari, D. (2024). *Analysis of Delegation Leadership and Paternalistic Leadership on Organizational Development Mediated by Organizational Culture*. 3(2), 363–378.