EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi
Vol.4, No.3, Maret 2025

Kepemimpinan Efektif dalam Lingkungan Kerja Multikultural untuk Meningkatkan Kinerja Tim: Systematic Literature Review

Malik Ibrohim[1], Mochammad Isa Anshori[2]
[1,2]Universitas Trunojoyo Madura
E-mail: malikibrohim1107@gmail.com[1], isa.anshori@trunojoyo.ac.id[2]

Article History:
Received: 17 Desember 2024
Revised: 15 Februari 2025
Accepted: 06 Maret 2025

Keywords: *Kepemimpinan, Tim Multikultural, Kinerja Tim, Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Demokratis, Kecerdasan Budaya.*

Abstract: *Globalisasi telah membawa perubahan signifikan dalam pergerakan bisnis, menciptakan lingkungan kerja yang semakin kompleks dan multikultural. Keragaman budaya dalam tim kerja memberikan potensi besar, seperti perspektif yang lebih luas dan inovasi yang lebih tinggi, namun juga menghadirkan tantangan dalam komunikasi, nilai, dan gaya kerja. Untuk dapat bertahan dan berkembang dalam kompetisi global, perusahaan perlu membangun keunggulan kompetitif yang didorong oleh strategi kepemimpinan yang tepat. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja tim dalam lingkungan kerja multikultural serta gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam menciptakan kerja sama yang harmonis. Berdasarkan analisis literatur dari berbagai sumber, gaya kepemimpinan transformasional dan demokratis terbukti memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja tim multikultural. Pemimpin transformasional mampu menginspirasi dan memberdayakan anggota tim untuk mencapai tujuan bersama, sedangkan kepemimpinan demokratis berfokus pada komunikasi terbuka dan partisipasi aktif, yang penting dalam tim yang terdiri dari individu dengan latar belakang budaya yang beragam. Selain itu, kecerdasan budaya (CQ) juga berperan penting dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan konteks budaya tim. Secara keseluruhan, gaya kepemimpinan yang inklusif dan adaptif terhadap perbedaan budaya dapat meningkatkan kerja sama yang harmonis dan kinerja tim dalam lingkungan kerja multikultural.*

PENDAHULUAN

Globalisasi telah mengubah pergerakan bisnis secara drastis. Perusahaan-perusahaan saat ini beroperasi dalam lingkungan yang semakin kompleks dan dinamis, dengan tim yang terdiri dari individu-individu dengan latar belakang budaya yang beragam. Keragaman budaya dalam tim kerja memang menawarkan banyak potensi, seperti perspektif yang lebih luas, inovasi yang lebih tinggi,

dan pemahaman yang lebih baik terhadap pasar global. Namun, keberagaman juga dapat menimbulkan tantangan, seperti perbedaan dalam nilai, komunikasi, dan gaya kerja.

Organisasi dan perusahaan harus merespons perubahan ini melalui strategi yang tepat untuk membangun keunggulan kompetitif. Setiap perusahaan perlu memiliki keunggulan kompetitif agar dapat bertahan dan berhasil dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif. Keunggulan kompetitif sendiri merupakan kemampuan perusahaan untuk merumuskan strategi yang dapat menghasilkan keuntungan dengan mengoptimalkan pengembalian investasi yang dilakukan (Hakim, Sagita, & Irfan, 2024).

Menurut Tucunan, Supartha, & Riana, (2014) Suatu organisasi akan berhasil atau gagal sebagian besar ditentukan oleh pemimpin dan kepemimpinannya. Pemimpin bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan. Keberhasilan atau kegagalan yang dialami sebagian besar organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh orangorang yang diserahi tugas memimpin organisasi.

Kepemimpinan dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu kepemimpinan transformasional dan transaksional. Kepemimpinan transformasional terdiri dari empat unsur utama: pengaruh idealisasi, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu. Kepemimpinan transformasional umumnya dianggap lebih efektif dibandingkan kepemimpinan transaksional. Para pengikut pemimpin transformasional merasa percaya, kagum, setia, dan hormat terhadap pemimpin mereka, serta termotivasi untuk memberikan kinerja yang melebihi harapan yang ditetapkan (Astutiningsih, 2021).

LANDASAN TEORI

Kepemimpinan Transformasional:

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan di mana pemimpin menggunakan karisma dan stimulasi intelektual untuk mentransformasi dan menghidupkan organisasi, dengan lebih memfokuskan diri pada reaktualisasi para pengikut dan organisasi secara menyeluruh, serta memposisikan dirinya sebagai mentor yang mendengarkan aspirasi bawahannya, ketimbang memberikan instruksi bersifat top-down (Sinaga, Aprilinda, & Budiman, 2021).

Menurut Anggraeni & Santosa (2016), gaya kepemimpinan transformasional diharapkan dapat meningkatkan upaya bawahan untuk mencapai hasil kerja optimal, dengan mendorong perkembangan dan kinerja yang melebihi standar yang diharapkan, serta menginspirasi orang lain untuk melihat masa depan dengan optimis, memproyeksikan visi ideal, dan mengkomunikasikan visi tersebut sehingga dapat dicapai.

Kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang kuat pada pengikut dan organisasi, karena kemampuannya menghadapi perubahan internal dan eksternal, di mana dampak positifnya membuat pegawai merasa percaya, kagum, dan loyal terhadap atasan, yang memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik, sementara jika pemimpin gagal menjalankan perannya, dampak negatifnya bisa menyebabkan pegawai merasa diabaikan, menurunnya motivasi, dan penurunan produktivitas kerja (Khairuddin, 2021).

Kerjasama Tim Multikultural

Kepemimpinan lintas budaya melibatkan kemampuan untuk memimpin dan mengelola tim yang terdiri dari individu dengan latar belakang budaya yang berbeda, di mana pemimpin harus memahami dinamika budaya negara tempat mereka beroperasi serta pengaruh budaya tersebut terhadap perilaku, komunikasi, dan nilai-nilai anggota tim, termasuk pemahaman tentang nilai, norma, dan praktik kerja yang bervariasi antar budaya, seperti perbedaan gaya kepemimpinan

antara budaya yang mementingkan hierarki dan yang lebih egaliter (Hendro, 2024).

Kerjasama lintas budaya merujuk pada kemampuan individu atau organisasi untuk memahami, menghargai, dan berinteraksi dengan orang-orang dari latar belakang budaya yang berbeda, yang penting dalam lingkungan kerja global agar dapat berkomunikasi, bekerja sama, dan memimpin dalam konteks budaya yang beragam, karena tanpa kemampuan ini, organisasi dapat menghadapi kesulitan dalam mencapai tujuan bisnis di pasar global yang kompetitif (Efendi & Perkasa, 2024).

Perusahaan Global

Perusahaan global adalah perusahaan yang mengoperasikan bisnisnya di berbagai negara dan pasar internasional, dengan strategi untuk memperluas cakupan pasar, memanfaatkan sumber daya global, dan beradaptasi dengan kebutuhan serta preferensi konsumen di berbagai budaya dan wilayah, guna meningkatkan keuntungan dan daya saing di pasar global yang semakin kompetitif (Nurul, Tambunan, & Novianti, 2024).

Menurut Gustianti, Pramudya, & Chasanah, (2024), Perusahaan multinasional (MNC) adalah bisnis yang berupaya memantapkan diri di lokasi-lokasi global utama untuk tumbuh di pasar internasional, biasanya terbentuk di beberapa negara dengan status Perseroan Terbatas (PT), namun sahamnya tidak terdaftar di bursa saham lokal karena dimiliki oleh perusahaan induk. Perusahaan multinasional memiliki pengaruh besar terhadap perekonomian suatu negara, berkat kemampuannya dalam mengembangkan dan memanfaatkan jaringan, akuntansi perekonomian internasional, serta kemampuan untuk beroperasi di berbagai negara yang membentuk pasar tunggal, yang pada gilirannya meningkatkan keterbukaan pasar global, mempertinggi persaingan, dan menjadikannya relevan dalam sistem global.

METODE PENELITIAN

Strategi Pencarian

Untuk memastikan komprehensivitas dalam pencarian literatur, penulis mengidentifikasi dan memilih artikel dari berbagai database terkemuka, termasuk Google Scholar, scopus dan scientdirect. Pencarian dilakukan dengan kata kunci yang relevan, seperti: "*leadership", "multicultural teams", "teamwork", "global companies", "team performance", "organizational culture", "diversity"* dan *"inclusion".*

Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Artikel yang diikutkan dalam review ini harus memenuhi kriteria sebagai berikut:

1. Diterbitkan antara tahun 2014 hingga 2024.
2. Membahas kepemimpinan, lingkungan multikurtural dalam perusahaan global.
3. Menyediakan hasil empiris atau studi kasus.
4. Artikel yang tidak terkait dengan bahasan yang sangat tidak relevan dikeluarkan dari analisis ini.

Proses Seleksi

Setelah identifikasi artikel melalui pencarian database, 91 artikel terpilih untuk dianalisis lebih lanjut berdasarkan kriteria inklusi.

HASIL DAN PEMBAHASAN
Hasil

Tabel 1. *Literature Review*

No	Judul, Penulis & Tahun	Pembahasan
1	*Global and local identities on the balance scale: Predicting transformational leadership and effectiveness in multicultural teams* (Lisak & Harush, 2021)	Pemimpin dengan keseimbangan identitas global dan lokal cenderung lebih efektif dan menunjukkan kepemimpinan transformasional yang lebih baik dalam tim multikultural dibandingkan dengan pemimpin yang identitasnya tidak seimbang.
2	*Liderazgo transformacional transaccional y su relación con variables de resultado* (Pesantez et al., 2024)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan, usaha ekstra, dan efektivitas, dengan pengaruh terbesar pada kepuasan dan efektivitas. Temuan ini menyoroti pentingnya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja di perusahaan agroindustri, khususnya dalam menghadapi tantangan produktivitas dan perubahan iklim.
3	*Impact of transformational leadership on employees' affective commitment and intention to support change: Mediation role of innovative behavior* (Hamza, Alshaabani, & Rudnák, 2024)	Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif mempengaruhi komitmen afektif karyawan terhadap perubahan, namun tidak berpengaruh pada niat mereka untuk mendukung perubahan. Selain itu, perilaku inovatif karyawan berperan sebagai penghubung antara kepemimpinan transformasional dan respons karyawan terhadap perubahan.
4	*The effect of leadership and organisational culture on organisational innovation* (Ahmadi, Akter, & Rathnayaka, 2023)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang berfokus pada hasil, karyawan, serta sistem terbuka lebih efektif dalam mendukung inovasi. Sementara itu, kepemimpinan transaksional dan budaya yang berfokus pada proses dan pekerjaan memiliki dampak campuran, baik positif maupun negatif, terhadap inovasi.
5	*The Influence of Transformational Leadership and Motivation on Performance with Work Method Variety as a Mediation Variable* (Marlita, Setyawati, & Indrayanto, 2023)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan variasi metode kerja. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap variasi metode kerja, namun tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja. Variasi metode kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.
6	*Leadership for Multicultural Teams: The Challenges in Managing Crosscultural Conflicts* (Rahman, 2019)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa globalisasi membawa peluang besar bagi perusahaan multinasional, tetapi juga menghadirkan tantangan besar bagi pemimpin global. Perbedaan budaya dapat menciptakan konflik, seperti yang terlihat pada perbedaan pandangan antara budaya Tiongkok dan Amerika Serikat mengenai pemberian hadiah dalam bisnis. Selain itu, etnosentrisme dapat memicu stereotip negatif dan konflik lintas budaya yang memperburuk ketidaksetaraan dalam organisasi. Pemimpin tim multikultural perlu memahami nilainilai budaya, perilaku, dan dinamika organisasi yang berbeda untuk sukses di pasar global.

7	*GETTING AHEAD IN DIVERSITY: TECHNIQUES FOR LEADING AND MANAGING MULTICULTURAL TEAMS* (Bapat & Deshpande, 2024)	Tujuan utama dari makalah penelitian ini adalah untuk memperdalam pemahaman kita tentang kompleksitas dalam memimpin tim multikultural dan memberikan saran berguna bagi pemimpin tentang bagaimana menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang yang dibawa oleh keragaman budaya di tempat kerja. Organisasi dapat melepaskan potensi penuh tim multikultural mereka dan mendorong inovasi, kreativitas, dan kesuksesan di pasar global saat ini dengan mengadopsi keragaman dan menerapkan teknik kepemimpinan yang inklusif.
8	*Leadership styles* (Bapat & Deshpande, 2024)	Makalah ini merangkum dan menganalisis literatur yang tersedia tentang gaya kepemimpinan dan pengaruhnya pada berbagai komponen Kualitas kehidupan kerja.
9	*Analisis Perbedaan Kultur (Culture Synergy) Dalam Tim Kepemimpinan Ekspatriat Pada Perusahaan Multinasional: Studi Kasus Pt Cinemaxx Global Pasifik* (Sayfulloh & Perkasa, 2024)	Artikel ini membahas analisis perbedaan budaya dalam tim kepemimpinan ekspatriat pada PT Cinemaxx Global Pasifik, perusahaan bioskop terkemuka di Indonesia yang memiliki direksi dari berbagai negara, dan bagaimana perbedaan budaya tersebut memengaruhi dinamika kepemimpinan serta pengambilan keputusan, dengan penekanan pada pentingnya kepemimpinan lintas budaya yang efektif untuk mengelola tantangan dan peluang yang timbul dalam tim yang beragam.
10	*Gaya Kepemimpinan ekspatriat Korea-China dan manajer lokal di perusahaan multinasional dan permasalahan yang dihadapi* (Ardiansyah, Anne, & Heikal, 2024)	Gaya kepemimpinan demokratis dominan dalam pengambilan keputusan, peran pemimpin, dan pendelegasian wewenang, meskipun ekspatriat China dan Korea juga menerapkan elemen otokratik. Manajer lokal lebih bervariasi dalam gaya kepemimpinan. Dalam kondisi kritikal seperti pandemi, gaya kepemimpinan ekspatriat lebih efektif karena konsisten dan fokus pada penyelesaian masalah.
11	*Gaya Kepemimpinan yang Efektif* (Dirham, 2019)	Kepemimpinan yang efektif pada zaman sekarang ini tidak hanya menitikberatkan kemampuan pemimpin dalam melaksanakan tugasnya, namun juga kemampuan yang berorientasi kepada hubungan manusia yaitu memotivasi, bekerjasama dan mampu mensejahterakan anggotanya.

Lisak & Harush (2021), dalam penelitiannya menunjukkan bahwa konfigurasi identitas sosial seorang pemimpin memiliki pengaruh besar terhadap perilaku kepemimpinan transformasional dan efektivitas mereka dalam tim multikultural. Pemimpin yang memiliki keseimbangan antara identitas global dan lokal-baik dalam bentuk identitas "glokal" (global tinggi, lokal tinggi) atau "marjinal" (global rendah, lokal rendah) cenderung lebih efektif dan menunjukkan gaya kepemimpinan yang lebih transformasional dibandingkan pemimpin dengan identitas yang tidak seimbang, seperti yang lebih dominan pada budaya global atau lokal. Penelitian ini, yang melibatkan 298 mahasiswa MBA dalam 77 tim multikultural, mengungkapkan bahwa pemimpin dengan konfigurasi identitas seimbang lebih mampu mengelola tim dengan baik dan mencapai hasil yang lebih baik dalam lingkungan multikultural. Temuan ini memperkuat teori bahwa keseimbangan identitas global dan lokal dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinan dalam konteks internasional, dan memberikan implikasi praktis bagi pengembangan kepemimpinan di perusahaan global.

Penelitian yang dilakukan Pesantez et al., (2024), bertujuan untuk menentukan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan transaksional manajer tingkat menengah di perusahaan agroindustri tebu di wilayah pesisir Provinsi Cañar, Ekuador, dengan variabel hasil: evaluasi diri pusat, kepuasan, usaha ekstra, dan efektivitas seperti yang dipersepsikan oleh para pengikutnya. Kuesioner Kepemimpinan Multifaktor (MLQ) digunakan untuk mengukur variabel kepemimpinan,

sedangkan variabel hasil diukur dengan kepuasan, usaha ekstra, dan efektivitas, dan evaluasi diri pusat diukur menggunakan Skala Evaluasi Diri Inti (CSES). Sampel penelitian terdiri dari manajer dan pengikut, dan analisis statistik dilakukan dengan menggunakan persamaan struktural untuk menentukan hubungan antar variabel. Temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan langsung yang signifikan dengan variabel hasil, dengan dampak tertinggi pada variabel kepuasan, usaha ekstra, dan efektivitas. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kualitas kepemimpinan transformasional sangat penting bagi perusahaan agroindustri yang menghadapi tekanan produktivitas yang semakin meningkat, terutama mengingat penurunan hasil panen akibat perubahan iklim.

Menurut penelitian yang dilakukan Hamza, Alshaabani, & Rudnák, (2024) mencatat kepemimpinan transformasional secara signifikan dan positif mempengaruhi komitmen afektif karyawan terhadap perubahan organisasi, namun tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan niat mereka untuk mendukung perubahan tersebut. Namun, secara keseluruhan, kepemimpinan transformasional merupakan katalisator bagi respon karyawan terhadap situasi perubahan. Selain itu, peran perantara dari perilaku inovatif karyawan dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan respon karyawan terhadap perubahan telah dikonfirmasi karena kepemimpinan transformasional secara positif mempengaruhi perilaku inovatif karyawan, komitmen afektif, dan niat untuk mendukung perubahan.

Penelitian yang dilakukan oleh Ahmadi et al., (2023), menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan saling memengaruhi dalam pengembangan inovasi, dengan dampak yang bisa positif atau negatif. Meskipun sebelumnya ada anggapan bahwa budaya berorientasi proses menghambat inovasi, penelitian ini menemukan bahwa budaya tersebut dapat berdampak positif maupun negatif. Budaya berorientasi pekerjaan biasanya diiringi dengan gaya kepemimpinan yang fokus pada hasil dan karyawan, serta sistem yang terbuka dan transformasional. Namun, karena dampak budaya dan gaya kepemimpinan lain yang bervariasi, studi ini menyarankan manajer untuk menciptakan budaya yang berfokus pada hasil, terbuka, berorientasi pada karyawan, dan pragmatis dengan kepemimpinan transformasional, karena lebih berhasil mendorong inovasi. Penelitian ini juga menemukan bahwa satu organisasi Swedia memiliki budaya dan gaya kepemimpinan yang berbeda, yang berdampak negatif pada inovasi, sementara lima perusahaan lain lebih berhasil dengan strategi dan budaya yang mendukung inovasi. Selain itu, kepemimpinan transaksional menunjukkan dampak yang bervariasi—positif, negatif, atau tidak berhubungan dengan inovasi—sementara kepemimpinan transformasional lebih efektif, dan kepemimpinan laissez-faire tidak berpengaruh. Meskipun ada perbedaan ekonomi dan budaya antara Swedia dan Sri Lanka, kedua negara memiliki pandangan yang serupa mengenai pengembangan inovasi.

Penelitian berikututnya mennujukkan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan nilai T-statistik sebesar 1,157, nilai original sample sebesar 0,248, dan nilai P Values sebesar 0,248. Karena nilai T-statistik lebih kecil dari T-tabel (1,96), nilai original sample positif, dan P Values lebih besar dari 0,05, hasil ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Artinya, kualitas kepemimpinan dalam sebuah perusahaan tidak mempengaruhi variasi pekerjaan yang diperlukan untuk mengembangkan produk dan layanan baru. Meskipun demikian, beberapa penelitian sebelumnya menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi inovasi dan memotivasi kreativitas bawahan. Kepemimpinan transformasional diyakini dapat meningkatkan kesadaran bawahan terhadap masalah dan membantu mereka menemukan solusi baru, yang memungkinkan perubahan terjadi lebih mudah. Namun, temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian lain yang menunjukkan

bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Marlita et al., 2023).

Bapat & Deshpande (2024), membahas pendekatan kepemimpinan dan manajemen tim multikultural dengan fokus pada "Menjadi yang Terdepan dalam Keberagaman". Kesimpulannya, komunikasi yang efektif adalah kunci sukses dalam tim multikultural, di mana pemimpin harus mendorong komunikasi terbuka dan mendengarkan secara aktif. Kecerdasan budaya (CQ) juga penting, karena pemimpin dengan CQ yang tinggi dapat menyesuaikan strategi komunikasi dan menunjukkan empati terhadap sudut pandang yang berbeda. Selain itu, menciptakan lingkungan yang menghargai keberagaman dan menghormati setiap anggota tim sangat penting. Pemimpin juga perlu memiliki keterampilan dalam menyelesaikan konflik dan menciptakan budaya inklusif yang mendorong hasil kerja terbaik. Dengan strategi yang mencakup komunikasi yang efektif, kecerdasan budaya, dan kepemimpinan inklusif, pemimpin dapat memaksimalkan potensi tim multikultural untuk mencapai inovasi dan kesuksesan organisasi.

Menurut literatur yang ada, sebagian besar penelitian fokus pada sektor besar, yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja saling berhubungan. Dengan demikian, gaya kepemimpinan dapat memengaruhi kualitas kehidupan kerja. Namun, karena penelitian yang dilakukan di sektor UKM masih terbatas, perlu dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kualitas kehidupan kerja karyawan di UKM (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2015).

Menurut penelitian yang dilakukan Sayfulloh & Perkasa, (2024), penerapan dimensi budaya. Hofstede memberikan wawasan penting dalam memahami perbedaan budaya antara Brasil, India, Indonesia, dan Meksiko. Penelitian ini mengidentifikasi bahwa perbedaan dalam aspek seperti jarak kekuasaan, individualisme, penghindaran ketidakpastian, maskulinitas, orientasi jangka panjang, dan indulgence mempengaruhi cara kerja dan interaksi dalam tim lintas budaya, terutama di PT Cinemaxx Global Pasifik. Penelitian ini menegaskan pentingnya pemahaman budaya dalam praktik bisnis internasional, di mana kesadaran terhadap perbedaan budaya dapat meningkatkan efektivitas manajemen lintas budaya dan memperkuat sinergi antaranggota tim dari berbagai latar belakang budaya. Selain itu, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi manajemen yang disesuaikan dengan dimensi budaya yang berlaku di setiap negara dapat meningkatkan kerja sama tim dan pencapaian tujuan organisasi dengan lebih efektif.

Ardiansyah et al., (2024) mencatat Berdasarkan analisis data, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan ekspatriat di PT. X, PT. Y, dan PT. Z umumnya bersifat demokratis, dengan fokus pada partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, peran pemimpin, dan pendelegasian wewenang. Gaya kepemimpinan demokratis lebih dominan, meskipun ekspatriat Korea Selatan dan China juga menerapkan gaya otokratik, sementara manajer lokal cenderung memiliki gaya yang lebih bervariasi dan tidak terfokus. Dalam situasi pengambilan keputusan kritis, seperti saat pandemi, gaya kepemimpinan ekspatriat lebih unggul karena lebih konsisten dan fokus pada penyelesaian masalah. Namun, masalah budaya, seperti perbedaan bahasa, kesalahpahaman nonverbal, dan perbedaan cara menyampaikan pendapat, mempengaruhi efektivitas kepemimpinan. Misalnya, ekspatriat Korea Selatan di PT. X menghadapi kesulitan dalam berkomunikasi karena keterbatasan bahasa dan perbedaan budaya, sementara ekspatriat China dan manajer lokal di PT. Z menghadapi kesulitan dalam menyampaikan pendapat karena perbedaan norma budaya terkait berbicara di depan umum.

Penelitian terkahir oleh Dirham (2019), kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dengan cara berkomunikasi secara efektif agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Di masa kini, kepemimpinan lebih ditekankan pada

kemampuan pemimpin untuk terlibat dengan lingkungannya melalui pendekatan demokratis. Seorang pemimpin idealnya harus memiliki berbagai kualitas, seperti energi fisik dan mental, keahlian teknis, keterampilan mengajar, kemampuan berkomunikasi, kestabilan emosional, keterampilan dalam membangun hubungan sosial, dan kemampuan untuk memotivasi anggota tim. Pemimpin yang efektif saat ini adalah pemimpin yang tidak hanya berfokus pada tugasnya, tetapi juga dapat menjalin hubungan yang baik dengan anggota tim, memotivasi, berkolaborasi, serta meningkatkan kesejahteraan mereka.

Pembahasan

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kepuasan kerja, usaha ekstra, dan efektivitas tim. Pemimpin transformasional mampu menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk mencapai hasil yang lebih baik. Pemimpin dengan identitas sosial yang seimbang (global dan lokal) cenderung lebih efektif dalam lingkungan multikultural (Lisak & Harush, 2021; Pesantez et al., 2024).

Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis dominan dalam tim multikultural, dengan fokus pada partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan. Pemimpin dengan gaya ini cenderung lebih berhasil menciptakan lingkungan yang inklusif, mengutamakan komunikasi terbuka, dan memberdayakan anggota tim (Ardiansyah et al., 2024; Bapat & Deshpande, 2024).

Pengaruh Budaya pada Kepemimpinan

Perbedaan budaya mempengaruhi gaya kepemimpinan, terutama dalam komunikasi dan pengambilan keputusan. Pemimpin yang memiliki kecerdasan budaya (CQ) lebih efektif dalam mengelola tim lintas budaya, karena dapat menyesuaikan gaya komunikasi dan memahami perbedaan norma budaya (Sayfulloh & Perkasa, 2024; Bapat & Deshpande, 2024).

Kepemimpinan Ekspatriat

Ekspatriat dengan gaya kepemimpinan demokratis lebih unggul dalam pengambilan keputusan kritis dibandingkan manajer lokal. Namun, kendala budaya seperti perbedaan bahasa dan norma sosial bisa mempengaruhi efektivitas kepemimpinan ekspatriat dalam tim multikultural (Ardiansyah et al., 2024).

Peran Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi

Kepemimpinan transformasional berperan penting dalam mendukung komitmen karyawan terhadap perubahan organisasi. Pemimpin transformasional juga mempengaruhi perilaku inovatif karyawan dan meningkatkan respon mereka terhadap perubahan (Hamza, Alshaabani, & Rudnák, 2024).

Kepemimpinan dalam Meningkatkan Inovasi

Kepemimpinan transformasional lebih efektif dalam mendorong inovasi dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional. Pemimpin yang fokus pada hasil, karyawan, dan keterbukaan sistem lebih berhasil mendorong inovasi di perusahaan (Ahmadi et al., 2023).

Kepemimpinan dan Kinerja

Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja dan kreativitas tim, meskipun beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja jika tidak didukung dengan faktor lain (Marlita et al., 2023).

KESIMPULAN

Berdasarkan temuan dari berbagai penelitian, gaya kepemimpinan transformasional menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja tim dalam lingkungan kerja multikultural. Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan ini mampu menginspirasi dan memotivasi pengikutnya, meningkatkan kepuasan kerja, usaha ekstra, dan efektivitas tim. Pemimpin yang bersifat transformasional cenderung lebih efektif dalam mengelola tim multikultural karena mereka fokus pada pencapaian tujuan bersama dengan cara yang mengedepankan partisipasi dan pemberdayaan anggota tim (Pesantez et al., 2024; Hamza et al., 2024). Selain itu, gaya kepemimpinan demokratis juga berkontribusi positif terhadap kinerja tim multikultural, karena mengutamakan komunikasi terbuka dan partisipasi aktif, yang sangat penting dalam tim yang terdiri dari individu dengan latar belakang budaya yang berbeda (Ardiansyah et al., 2024). Pemimpin yang mengadopsi gaya ini mampu mengelola perbedaan budaya dengan lebih efektif, menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan produktif.Sementara itu, kepemimpinan berbasis identitas sosial, yang mengutamakan keseimbangan antara identitas global dan lokal, juga dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinan dalam tim multikultural, karena pemimpin yang memiliki keseimbangan tersebut lebih mampu mengelola perbedaan budaya dan memperkuat kerjasama dalam tim (Lisak & Harush, 2021). Secara keseluruhan, gaya kepemimpinan yang inklusif dan adaptif terhadap perbedaan budaya akan berdampak positif terhadap kinerja tim.

Berdasarkan temuan penelitian, gaya kepemimpinan demokratis merupakan gaya yang paling efektif dalam menciptakan kerja sama yang harmonis di antara anggota tim dengan latar belakang budaya yang berbeda. Pemimpin dengan gaya ini cenderung lebih terbuka, mendorong partisipasi semua anggota tim, dan menciptakan komunikasi yang jelas dan terbuka. Hal ini sangat penting dalam lingkungan multikultural, di mana perbedaan budaya dapat mempengaruhi cara berkomunikasi dan bekerja sama. Pemimpin yang demokratis mampu mengatasi perbedaan ini dengan menciptakan ruang bagi setiap individu untuk menyuarakan pendapatnya, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kerjasama dan saling menghormati antaranggota tim (Ardiansyah et al., 2024; Bapat & Deshpande,

2024). Selain itu, kepemimpinan transformasional juga sangat efektif dalam menciptakan kerja sama harmonis, karena pemimpin jenis ini fokus pada pemberdayaan dan inspirasi anggota tim. Mereka cenderung memotivasi anggota untuk mencapai tujuan bersama, menciptakan rasa kebersamaan, dan mengatasi hambatan-hambatan budaya yang mungkin muncul dalam tim (Pesantez et al., 2024). Pemimpin yang transformasional sering kali mampu mengatasi tantangan komunikasi lintas budaya dan memfasilitasi hubungan yang lebih produktif di dalam tim.

Kecerdasan budaya (CQ) juga menjadi elemen penting dalam gaya kepemimpinan yang efektif dalam tim multikultural. Pemimpin dengan kecerdasan budaya yang tinggi dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan konteks budaya anggota tim dan menunjukkan empati terhadap sudut pandang yang berbeda, yang mendukung terciptanya kerja sama yang lebih harmonis (Bapat & Deshpande, 2024).

Secara keseluruhan, kepemimpinan demokratis dan transformasional adalah gaya yang paling efektif dalam menciptakan kerja sama yang harmonis di tim multikultural. Pemimpin yang

mengutamakan partisipasi aktif, komunikasi terbuka, dan pemberdayaan anggota tim dapat mengatasi perbedaan budaya dengan lebih efektif dan membangun hubungan kerja yang positif.

REFERENSI

Ahmadi, Z., Akter, R., & Rathnayaka, S. (2023). The effect of leadership and organisational culture on organisational innovation. *International Journal of Services Technology and Management*, *28* (5/6), 360–388. https://doi.org/10.1504/ijstm.2023.10060426

Anggraeni, Y., & Santosa, E. C. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi*, *2* (1), 143. https://doi.org/10.35697/jrbi.v2i1.69

Ardiansyah, G. T., Anne, L. I., & Heikal, jerry. (2024). Gaya Kepemimpinan ekspatriat KoreaChina dan manajer lokal di perusahaan multinasional dan permasalahan yang dihadapi. *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis*, *Vol 7* (No. 2), 223–236.

Bapat, B., & Deshpande, bhagyashree. (2024). GETTING AHEAD IN DIVERSITY: TECHNIQUES FOR LEADING AND MANAGING MULTICULTURAL TEAMS. *IPE Journal of Management*, *15* (1), 37–48.

Dirham. (2019). Gaya Kepemimpinan yang Efektif. *Dinamis: Journal of Islamic Management and Bussines*, *Vol. 2* (No. 1), hlm.6-7.

Kompetensi Lintas Budaya Dalam Keberhasilan Manajemen Sdm Global. *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan …*, *1192*, 430–434.

Fitria Zulianti Sri Eka Astutiningsih, S.E, M. (2021). Manajemen Sumberdaya Manusia (Kompensasi). *Current Pharmeceutical Design*, *20* (25), 4053–4061.

Gustianti, D. S., Pramudya, P. R., & Chasanah, C. H. (2024). Strategi Hubungan Bisnis Internasional Dalam Perusahaan Multinasional: Memahami Dinamika Kompleks Pasar Modal. *Triwikrama: Jurnal Ilmu Sosial*, *4* (1).

Hakim, Y. R. Al, Sagita, D. S., & Irfan, M. (2024). Eksplorasi Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Mendorong Inovasi Organisasi. *Jurnal Syntax Admiration*, *5* (5), 1630–1637. https://doi.org/10.46799/jsa.v5i5.1147

Hamza, K. A., Alshaabani, A., & Rudnák, I. (2024). Impact of transformational leadership on employees' affective commitment and intention to support change: Mediation role of innovative behavior. *Problems and Perspectives in Management*, *22* (2), 325–338. https://doi.org/10.21511/ppm.22 (2).2024.25

Hendro, J. (2024). Cross-Cultural Analysis: Leadership in Cross- Cultural Management, *2* (3).

Khairuddin, K. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behaviour. *Jurnal Islamika Granada*, *1* (1), 27–33. https://doi.org/10.51849/ig.v1i1.10

Lisak, A., & Harush, R. (2021). *Global and local identities on the balance scale: Predicting transformational leadership and effectiveness in multicultural teams*. *PLoS ONE* (Vol. 16). https://doi.org/10.1371/journal.pone.0254656

Marlita, D., Setyawati, S. M., & Indrayanto, A. (2023). The Influence of Transformational Leadership and Motivation on Performance with Work Method Variety as a Mediation Variable. *Quality - Access to Success*, *24* (196), 156–166. https://doi.org/10.47750/QAS/24.196.21

Nanjundeswaraswamy, N., & Swamy, S. (2015). Leadership styles. *Advances In Management*, (March 2014), 34–47. https://doi.org/10.1108/01437730510575570

Nurul, N., Tambunan, M., & Novianti, I. (2024). STRATEGI EKSPANSI GLOBAL PERUSAHAAN: TANTANGAN DAN SOLUSI MANAJEMEN STRATEGI. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, *1*, *No: 3*

Pesantez, M., Wilson, G., Quinteros, C., Marcos, P., León, P., & Darwin, G. (2024). Liderazgo transformacional -transaccional y su relación con variables de resultado. *Revista Venezolana de Gerencia*, *29* (Especial 11), 554–573. https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e11.33

Rahman, A. (2019). Leadership for Multicultural Teams: The Challenges in Managing Crosscultural Conflicts. *Journal of Economics, Business and Management*, *7* (1), 41–44. https://doi.org/10.18178/joebm.2019.7.1.578

Sayfulloh, T., & Perkasa, D. H. (2024). Analisis Perbedaan Kultur (Culture Synergy) Dalam Tim Kepemimpinan Ekspatriat Pada Perusahaan Multinasional: Studi Kasus Pt Cinemaxx Global Pasifik. *Jurnal Perspektif Manajerial dan Kewirausahaan (JPMK)*, *4* (2), 106–116. https://doi.org/10.59832/jpmk.v4i2.263

Sinaga, N. A. S., Aprilinda, D., & Budiman, A. P. (2021). Konsep Kepemimpinan Transformasional. *Cerdika: Jurnal Ilmiah Indonesia*, *1* (7), 840–846. https://doi.org/10.36418/cerdika.v1i7.123

Tucunan, R. J. A., Supartha, W. G., & Riana, I. G. (2014). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi dan kinerja karyawan (studi kasus pada pt. pandawa). *EJurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, *3* (9), 533–550.