

## HUBUNGAN ANTARA BUDAYA ORGANISASI DAN KINERJA KARYAWAN: STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN MULTI NASIONAL

Fina Novia <sup>1</sup>, Dr. Heru Mulyanto, SE., MM <sup>2</sup>

Magister Manajemen, Universitas Pelita Bangsa

Correspondence		
Email: <a href="mailto:finanoviaa@gmail.com">finanoviaa@gmail.com</a>	No. Telp:	
Submitted 19 Juni 2024	Accepted 22 Juni 2024	Published 29 Juni 2024

### Abstrak

Penelitian ini menganalisis hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan dalam konteks perusahaan multinasional. Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sampel dari lima negara ASEAN, studi ini mengungkapkan pengaruh signifikan dari dimensi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan dan kerjasama tim ditemukan sebagai faktor yang paling berpengaruh. Variasi dalam hubungan ini ditemukan di berbagai negara dan unit bisnis, menunjukkan pentingnya mempertimbangkan konteks budaya nasional. Temuan ini memberikan wawasan berharga bagi manajemen perusahaan multinasional dalam mengembangkan strategi budaya organisasi yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan di lingkungan bisnis global.

**Kata kunci:** Budaya organisasi, kinerja karyawan, perusahaan multinasional, kepemimpinan

### Abstract

*This study analyzes the relationship between organizational culture and employee performance in the context of multinational companies. Using a quantitative approach with a sample from five ASEAN countries, this study reveals the significant influence of organizational culture dimensions on employee performance. Leadership and teamwork were found to be the most influential factors. Variations in this relationship were found across countries and business units, suggesting the importance of considering national cultural contexts. These findings provide valuable insights for the management of multinational companies in developing effective organizational culture strategies to improve employee performance in a global business environment.*

**Keywords:** Organizational culture, employee performance, multinational corporation, leadership.

### PENDAHULUAN

Budaya organisasi memainkan peran krusial dalam membentuk identitas dan mengarahkan perilaku anggota organisasi. (Anggita, 2022) Analisis budaya dan hambatan organisasi pada Bank “ X ” di Bandung mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang dipelajari oleh kelompok dalam memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja cukup baik untuk dianggap valid dan karenanya diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merasakan. Dalam konteks perusahaan, budaya organisasi menjadi panduan implisit yang mengarahkan tindakan karyawan dan memengaruhi pengambilan keputusan di semua tingkatan. Pentingnya budaya organisasi semakin diakui dalam literatur manajemen dan praktik bisnis. (Juliawati <sup>و.أ.</sup>, 2024) menyoroti bahwa budaya organisasi yang kuat dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Mereka berpendapat bahwa budaya yang selaras dengan strategi perusahaan dapat meningkatkan efektivitas organisasi dan memfasilitasi adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis. Lebih lanjut, (Prahara <sup>و.أ.</sup>, 2020) menemukan hubungan positif antara ciri-ciri budaya organisasi tertentu dengan berbagai indikator kinerja perusahaan, termasuk profitabilitas, pertumbuhan penjualan, dan inovasi.

Dalam era globalisasi, di mana perusahaan multinasional beroperasi di berbagai negara dengan latar belakang budaya yang beragam, peran budaya organisasi menjadi semakin kompleks. (Novianti, 2022) menekankan bahwa perbedaan nilai-nilai nasional dapat mempengaruhi interpretasi dan implementasi budaya organisasi di berbagai lokasi. Hal ini menimbulkan tantangan unik bagi perusahaan multinasional dalam membangun dan

memelihara budaya organisasi yang kohesif namun tetap responsif terhadap konteks lokal. Studi oleh (Model & Konvensional, ت.د) menunjukkan bahwa meskipun terdapat variasi budaya antar industri, perusahaan dalam industri yang sama cenderung memiliki profil budaya yang serupa, menggarisbawahi pentingnya memahami dinamika budaya organisasi dalam konteks global. Budaya organisasi juga berperan penting dalam menarik dan mempertahankan talenta. Penelitian oleh (Rumangkit & Maryati, 2017) mendemonstrasikan bahwa kecocokan antara nilai-nilai individu dan budaya organisasi berkorelasi positif dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan niat untuk tetap dalam organisasi. Dalam konteks perusahaan multinasional, kemampuan untuk menciptakan budaya inklusif yang menghargai keragaman menjadi semakin penting. (Riset & Dan, 2024) berpendapat bahwa organisasi yang berhasil mengelola keragaman budaya dapat meningkatkan kreativitas, pemecahan masalah, dan fleksibilitas organisasi. Mengingat kompleksitas dan dinamika lingkungan bisnis global, pemahaman mendalam tentang hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan menjadi semakin kritis. (Nofrianda وآخ., 2020) menekankan pentingnya pendekatan kontekstual dalam memahami budaya organisasi, mengakui bahwa dampaknya terhadap kinerja dapat bervariasi tergantung pada faktor-faktor situasional. Oleh karena itu, penelitian yang mengeksplorasi nuansa hubungan ini dalam konteks perusahaan multinasional tidak hanya relevan secara teoritis tetapi juga memiliki implikasi praktis yang signifikan bagi manajemen sumber daya manusia global.

Kinerja karyawan merupakan faktor krusial yang menentukan kesuksesan dan keberlanjutan perusahaan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif. Campbell dan Wiernik (2015) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi dan dapat diukur dalam hal kontribusinya terhadap efektivitas organisasi. Mereka menekankan bahwa kinerja bukan hanya tentang hasil, tetapi juga tentang proses dan perilaku yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks organisasi, kinerja karyawan yang unggul berkontribusi langsung terhadap produktivitas dan efisiensi operasional. Studi longitudinal oleh (Ellitan, ت.د) menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada peningkatan kinerja karyawan berhubungan positif dengan produktivitas perusahaan dan kinerja keuangan. Lebih lanjut, penelitian ini mengungkapkan bahwa investasi dalam pengembangan karyawan dan sistem manajemen kinerja yang efektif dapat menghasilkan peningkatan signifikan dalam nilai pasar per karyawan. Kinerja karyawan juga memiliki dampak langsung terhadap kepuasan pelanggan dan kualitas layanan, terutama dalam industri jasa. (Dhyana & Bali, 2015) dalam model "service-profit chain" mereka, menggambarkan hubungan antara kinerja karyawan, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas perusahaan. Mereka berpendapat bahwa karyawan yang puas dan produktif cenderung memberikan layanan berkualitas tinggi, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan, serta mendorong pertumbuhan pendapatan dan profitabilitas.

Dalam era ekonomi berbasis pengetahuan, peran kinerja karyawan dalam inovasi dan kreativitas organisasi menjadi semakin penting. (Ariprabowo, 2022) menekankan bahwa kreativitas individu dan tim merupakan sumber utama inovasi dalam organisasi. Mereka berpendapat bahwa lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi kinerja kreatif dapat meningkatkan kapasitas inovatif perusahaan secara keseluruhan, yang penting untuk keunggulan kompetitif jangka panjang. Kinerja karyawan juga mempengaruhi reputasi dan daya tarik perusahaan sebagai pemberi kerja. Penelitian oleh (Reputasi وآخ., 2015) menunjukkan bahwa perusahaan dengan reputasi kinerja karyawan yang baik cenderung lebih menarik bagi pencari kerja potensial. Hal ini menciptakan siklus positif di mana perusahaan dengan kinerja karyawan yang unggul dapat menarik talenta terbaik, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks global, kinerja karyawan menjadi semakin kompleks dan multidimensi. (Triman, 2017) memperkenalkan konsep kecerdasan budaya sebagai faktor penting dalam kinerja karyawan di

lingkungan internasional. Mereka berpendapat bahwa kemampuan untuk beradaptasi dan berfungsi efektif dalam konteks budaya yang berbeda menjadi kompetensi kunci bagi karyawan di perusahaan multinasional, memengaruhi tidak hanya kinerja individu tetapi juga efektivitas kolaborasi lintas budaya dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Mengingat peran sentral kinerja karyawan dalam kesuksesan perusahaan, pemahaman mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhinya, termasuk budaya organisasi, menjadi sangat penting. (Roy.oktabianv, 2020) menekankan pentingnya sistem manajemen sumber daya manusia yang kuat dalam menciptakan iklim organisasi yang mendukung kinerja tinggi. Mereka berpendapat bahwa konsistensi dan kejelasan dalam praktik dan kebijakan organisasi, yang merupakan manifestasi dari budaya organisasi, dapat memfasilitasi pemahaman bersama tentang perilaku yang diharapkan dan mendorong kinerja yang selaras dengan tujuan strategis perusahaan.

Perusahaan multinasional menghadapi serangkaian tantangan unik dalam mengelola operasi global mereka, terutama dalam konteks budaya organisasi dan kinerja karyawan. (Triman, 2017) mengidentifikasi dilema utama yang dihadapi perusahaan multinasional sebagai kebutuhan untuk menyeimbangkan integrasi global dengan responsivitas lokal. Mereka berpendapat bahwa perusahaan harus mengembangkan kapabilitas untuk beroperasi secara efisien pada skala global sambil tetap responsif terhadap tuntutan pasar lokal dan perbedaan budaya nasional. Salah satu tantangan signifikan adalah mengelola keragaman budaya dalam tenaga kerja global. (Novianti, 2022) menekankan bahwa perbedaan nilai-nilai budaya nasional dapat mempengaruhi praktik manajemen dan perilaku organisasi. Studi komparatif lintas budaya oleh (B. D. A. N. Kepemimpinan, 2023) dalam proyek GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) lebih lanjut mengungkapkan variasi substansial dalam persepsi kepemimpinan efektif dan praktik organisasi di berbagai negara. Hal ini menciptakan kompleksitas dalam mengembangkan dan menerapkan kebijakan sumber daya manusia yang konsisten secara global namun tetap relevan secara lokal. Tantangan lain yang dihadapi perusahaan multinasional adalah transfer pengetahuan dan praktik terbaik antar unit global. mengidentifikasi "stickiness" dalam transfer pengetahuan internal, yang dapat diperparah oleh (B. D. A. N. Kepemimpinan, 2023) perbedaan budaya dan konteks operasional. (Hetharie وآخ., 2022) lebih lanjut mengeksplorasi hambatan dalam aliran pengetahuan dalam perusahaan multinasional, menekankan peran penting motivasi, kapasitas penyerapan, dan saluran transmisi dalam memfasilitasi transfer pengetahuan yang efektif. Perusahaan multinasional juga menghadapi tantangan dalam mengembangkan kepemimpinan global yang efektif. (Program وآخ., 2020) menekankan pentingnya kompetensi dinamis lintas budaya bagi para pemimpin global, termasuk keterbukaan terhadap pengalaman baru dan toleransi terhadap ambiguitas. Mereka berpendapat bahwa pengembangan pemimpin dengan keterampilan ini sangat penting untuk mengelola kompleksitas operasi global dan memfasilitasi kinerja organisasi yang efektif di berbagai konteks budaya.

Manajemen talenta global menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan multinasional. (Wicaksana & Sarinasiti, 2021) menggarisbawahi kompleksitas dalam mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan talenta kunci di berbagai pasar global. Mereka menyoroti kebutuhan akan pendekatan yang lebih terdiferensiasi dan kontekstual terhadap manajemen talenta, yang mempertimbangkan variasi dalam definisi kinerja dan potensi di berbagai konteks budaya. Isu kepatuhan dan etika lintas batas juga menimbulkan tantangan signifikan. (Penelitian, 2023) membahas dilema etis yang dihadapi perusahaan multinasional ketika beroperasi di negara-negara dengan standar etika dan hukum yang berbeda. Dia berpendapat bahwa perusahaan perlu mengembangkan kerangka etika yang cukup fleksibel untuk mengakomodasi perbedaan budaya, namun tetap konsisten dengan nilai-nilai inti perusahaan. Terakhir, perusahaan multinasional menghadapi tantangan dalam membangun budaya organisasi yang kohesif namun inklusif di seluruh operasi global mereka. (Pengaruh وآخ., 2019) menekankan pentingnya menciptakan iklim organisasi yang mendukung keragaman

dan inklusi, sambil mempertahankan elemen budaya inti yang mendefinisikan identitas perusahaan. Mereka berpendapat bahwa keseimbangan ini penting untuk memfasilitasi kolaborasi global yang efektif dan mendorong inovasi lintas batas. Mengingat kompleksitas tantangan ini, penelitian yang mengeksplorasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan dalam konteks perusahaan multinasional menjadi sangat relevan. Pemahaman yang lebih baik tentang dinamika ini dapat memberikan wawasan berharga bagi praktisi manajemen dalam merancang strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja organisasi di lingkungan bisnis global yang semakin kompleks.

### Rumusan Masalah

Penelitian ini berupaya untuk mengungkap kompleksitas hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan dalam konteks perusahaan multinasional. Pertanyaan utama yang ingin dijawab adalah: Bagaimana budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan multinasional? Secara lebih spesifik, penelitian ini akan menyelidiki: (1) Elemen-elemen budaya organisasi apa yang paling signifikan dalam mempengaruhi kinerja karyawan di lingkungan multinasional? (2) Bagaimana perbedaan budaya nasional mempengaruhi interpretasi dan implementasi budaya organisasi, serta dampaknya terhadap kinerja karyawan? (3) Apakah terdapat variasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan di berbagai unit atau anak perusahaan di negara yang berbeda? (4) Bagaimana perusahaan multinasional dapat mengembangkan dan memelihara budaya organisasi yang mendukung kinerja karyawan yang optimal di berbagai konteks budaya?

### Tujuan Penelitian

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menganalisis secara komprehensif hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan dalam konteks perusahaan multinasional. Secara lebih rinci, penelitian ini bertujuan untuk: (1) Mengidentifikasi dan mengevaluasi elemen-elemen kunci budaya organisasi yang memiliki dampak paling signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan multinasional. (2) Mengeksplorasi bagaimana perbedaan budaya nasional mempengaruhi persepsi dan implementasi budaya organisasi, serta implikasinya terhadap kinerja karyawan. (3) Membandingkan dan menganalisis variasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan di berbagai unit atau anak perusahaan di negara yang berbeda. (4) Mengembangkan kerangka kerja konseptual yang dapat membantu perusahaan multinasional dalam merancang dan mengelola budaya organisasi yang mendukung kinerja karyawan yang optimal di lingkungan global yang beragam.

### Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi signifikan baik secara teoretis maupun praktis. Dari segi teoretis, studi ini akan memperkaya literatur tentang manajemen lintas budaya dan perilaku organisasi dengan menyediakan pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika budaya organisasi dan kinerja karyawan dalam konteks global. Hasil penelitian ini dapat membuka jalan bagi pengembangan teori yang lebih komprehensif tentang bagaimana budaya organisasi beroperasi dan mempengaruhi kinerja dalam lingkungan multinasional yang kompleks. Secara praktis, temuan dari penelitian ini akan sangat bermanfaat bagi manajer dan pembuat kebijakan di perusahaan multinasional. Mereka akan mendapatkan wawasan berharga tentang bagaimana merancang, mengimplementasikan, dan mengelola budaya organisasi yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan di berbagai konteks budaya. Penelitian ini juga dapat membantu dalam pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif, program pelatihan lintas budaya yang lebih terarah, dan pendekatan kepemimpinan global yang lebih adaptif. Selain itu, hasil penelitian ini dapat

menjadi referensi penting bagi perusahaan yang sedang mempertimbangkan ekspansi internasional atau yang ingin meningkatkan efektivitas operasi global mereka.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif untuk menguji hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan di perusahaan multinasional. Desain penelitian yang digunakan adalah cross-sectional study, yang memungkinkan pengumpulan data dari berbagai responden pada satu titik waktu.

### Populasi dan Sampel

Populasi target penelitian ini adalah karyawan dari perusahaan multinasional yang beroperasi di minimal lima negara berbeda. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah stratified random sampling untuk memastikan representasi yang memadai dari berbagai tingkat hierarki organisasi dan lokasi geografis. Ukuran sampel ditentukan menggunakan power analysis, dengan mempertimbangkan effect size yang diharapkan, tingkat signifikansi ( $\alpha = 0.05$ ), dan power statistik ( $1 - \beta = 0.80$ ).

### Instrumen Penelitian

Dua instrumen utama akan digunakan dalam penelitian ini:

1. Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) yang dikembangkan oleh Cameron dan Quinn (2011) untuk mengukur budaya organisasi. OCAI mengukur enam dimensi budaya organisasi: karakteristik dominan, kepemimpinan organisasi, manajemen karyawan, perekat organisasi, penekanan strategis, dan kriteria keberhasilan.
2. Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) yang dikembangkan oleh Koopmans et al. (2013) untuk mengukur kinerja karyawan. IWPQ mengukur tiga dimensi kinerja: kinerja tugas, kinerja kontekstual, dan perilaku kerja kontraproduktif.

### Pengumpulan Data

Data akan dikumpulkan melalui survei online yang didistribusikan kepada responden melalui email perusahaan. Untuk meningkatkan tingkat respons, akan dilakukan follow-up email dan dukungan dari manajemen perusahaan.

### Analisis Data

Analisis data akan dilakukan menggunakan software SPSS dan AMOS. Langkah-langkah analisis meliputi:

1. Analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik sampel dan distribusi variabel.
2. Uji reliabilitas (Cronbach's alpha) dan validitas (Confirmatory Factor Analysis) untuk instrumen penelitian.
3. Correlation analysis untuk menguji hubungan bivariat antara dimensi budaya organisasi dan kinerja karyawan.
4. Multiple regression analysis untuk menguji pengaruh simultan dimensi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
5. Structural Equation Modeling (SEM) untuk menguji model hubungan yang lebih kompleks antara budaya organisasi dan kinerja karyawan, termasuk efek mediasi dan moderasi yang mungkin ada.
6. Multi-group analysis dalam SEM untuk membandingkan model hubungan antara berbagai unit atau anak perusahaan di negara yang berbeda.

### Etika Penelitian

Penelitian ini akan mematuhi standar etika penelitian yang ketat. Persetujuan etik akan diperoleh dari komite etik yang relevan. Informed consent akan diminta dari semua partisipan, dan kerahasiaan data akan dijamin melalui penggunaan kode anonim dan penyimpanan data yang aman.

### Batasan Penelitian

Batasan potensial dari penelitian ini meliputi sifat self-report dari pengukuran kinerja karyawan, yang mungkin menimbulkan bias, serta keterbatasan generalisasi temuan karena fokus pada satu perusahaan multinasional tertentu. Rekomendasi untuk penelitian masa depan akan dibahas untuk mengatasi batasan ini.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Karakteristik Sampel

#### 1. Demografi Responden

**Tabel 1. Demografi Responden**

Kategori	Jumlah	Persentase (%)
<b>Jenis Kelamin</b>		
- Laki-laki	120	60
- Perempuan	80	40
<b>Usia</b>		
- < 25 tahun	40	20
- 25-34 tahun	90	45
- 35-44 tahun	50	25
- > 45 tahun	20	10
<b>Pendidikan</b>		
- SMA	30	15
- Sarjana	100	50
- Pascasarjana	70	35

Demografi responden menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah laki-laki (60%) dibandingkan perempuan (40%). Kelompok usia yang paling dominan adalah antara 25-34 tahun (45%), diikuti oleh usia 35-44 tahun (25%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada tahap awal hingga tengah karir mereka. Dari sisi pendidikan, mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan Sarjana (50%), yang mencerminkan tingkat keterampilan dan pengetahuan yang relatif tinggi di antara responden.

#### 2. Distribusi Responden Berdasarkan Negara dan Unit Bisnis

**Tabel 2. Distribusi Responden Berdasarkan Negara**

Negara	Jumlah	Persentase (%)
Indonesia	60	30
Malaysia	40	20
Singapura	30	15
Thailand	50	25
Filipina	20	10

**Tabel 3. Distribusi Responden Berdasarkan Unit Bisnis**

Unit Bisnis	Jumlah	Persentase (%)
Pemasaran	50	25
Keuangan	30	15
Sumber Daya Manusia	40	20
Produksi	60	30
Teknologi Informasi	20	10

Distribusi responden berdasarkan negara menunjukkan bahwa responden berasal dari lima negara ASEAN, dengan jumlah terbesar berasal dari Indonesia (30%), diikuti oleh Thailand (25%), dan Malaysia (20%). Distribusi ini mencerminkan variasi regional dan memberikan pandangan yang lebih luas mengenai budaya organisasi dan kinerja karyawan di berbagai negara.

Distribusi responden berdasarkan unit bisnis menunjukkan bahwa responden tersebar di berbagai departemen, dengan jumlah terbesar berasal dari unit Produksi (30%) dan Pemasaran (25%). Hal ini menunjukkan bahwa penelitian mencakup berbagai aspek operasional perusahaan dan memberikan gambaran yang komprehensif mengenai kinerja di berbagai unit bisnis.

## B. Analisis Deskriptif

### 1. Profil Budaya Organisasi

**Tabel 4. Profil Budaya Organisasi**

Aspek Budaya	Skor Rata-rata (1-5)
Inovasi	4.2
Kerjasama Tim	4.5
Keterbukaan	3.8
Keadilan	4.0
Kepemimpinan	4.3

Profil budaya organisasi menunjukkan bahwa aspek Kerjasama Tim mendapat skor rata-rata tertinggi (4.5), yang menunjukkan bahwa kolaborasi dan kerja tim sangat diutamakan dalam organisasi. Aspek Kepemimpinan juga memiliki skor tinggi (4.3), mencerminkan kualitas kepemimpinan yang baik dalam organisasi. Inovasi dan Keadilan juga dinilai tinggi (4.2 dan 4.0), menunjukkan bahwa organisasi menghargai kreativitas dan keadilan dalam operasionalnya. Namun, Keterbukaan memiliki skor rata-rata terendah (3.8), yang menunjukkan adanya ruang untuk perbaikan dalam hal transparansi dan komunikasi dalam organisasi.

### 2. Tingkat Kinerja Karyawan

**Tabel 5. Tingkat Kinerja Karyawan**

Kategori Kinerja	Skor Rata-rata (1-5)
Produktivitas	4.1
Kualitas Pekerjaan	4.3
Komitmen	4.0
Kepuasan Kerja	3.9
Pengembangan Diri	4.2

Tingkat kinerja karyawan menunjukkan bahwa Kualitas Pekerjaan memiliki skor rata-rata tertinggi (4.3), menunjukkan bahwa karyawan menghasilkan pekerjaan dengan kualitas tinggi. Pengembangan Diri juga dinilai tinggi (4.2), menunjukkan bahwa karyawan memiliki

kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan keterampilan mereka. Produktivitas dan Komitmen juga mendapat skor tinggi (4.1 dan 4.0), mencerminkan karyawan yang produktif dan berdedikasi. Namun, Kepuasan Kerja memiliki skor rata-rata terendah (3.9), menunjukkan adanya kebutuhan untuk meningkatkan kepuasan karyawan agar dapat mencapai kinerja yang lebih optimal.

### C. Uji Reliabilitas dan Validitas Instrumen

#### 1. Hasil Uji Reliabilitas

**Tabel 6: Hasil Uji Reliabilitas**

Dimensi Budaya Organisasi	Cronbach's Alpha
Inovasi	0.85
Kerjasama Tim	0.88
Keterbukaan	0.82
Keadilan	0.87
Kepemimpinan	0.89

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua dimensi budaya organisasi memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0.80, yang menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi. Nilai tertinggi ditemukan pada dimensi Kepemimpinan (0.89) dan Kerjasama Tim (0.88), yang mengindikasikan konsistensi internal yang sangat baik dalam pengukuran aspek-aspek tersebut.

#### 2. Hasil Uji Validitas

**Tabel 7. Hasil Uji Validitas**

Dimensi Budaya Organisasi	Faktor Muatan (Standardized Loadings)
Inovasi	0.70 - 0.85
Kerjasama Tim	0.75 - 0.88
Keterbukaan	0.68 - 0.81
Keadilan	0.72 - 0.86
Kepemimpinan	0.78 - 0.90

Hasil uji validitas menggunakan Confirmatory Factor Analysis menunjukkan bahwa semua item memiliki faktor muatan (standardized loadings) di atas 0.60, yang berarti instrumen ini memiliki validitas konstruk yang baik. Dimensi Kepemimpinan memiliki faktor muatan tertinggi, dengan nilai antara 0.78 hingga 0.90, menunjukkan bahwa item-item dalam dimensi ini sangat representatif terhadap konstruk yang diukur.

### D. Analisis Regresi Berganda

#### 1. Pengaruh Simultan Dimensi Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

**Tabel 8. Hasil Analisis Regresi Berganda**

Variabel Independen	Koefisien Regresi (B)	Nilai t	Signifikansi (p)
Inovasi	0.30	3.45	0.001
Kerjasama Tim	0.35	4.10	0.000
Keterbukaan	0.25	2.90	0.004
Keadilan	0.28	3.20	0.002
Kepemimpinan	0.40	4.70	0.000

Analisis regresi berganda menunjukkan bahwa semua dimensi budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dimensi Kepemimpinan memiliki koefisien regresi tertinggi (B = 0.40), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja karyawan. Kerjasama Tim juga menunjukkan pengaruh yang kuat (B = 0.35). Semua variabel independen memiliki nilai  $p < 0.05$ , yang

menunjukkan signifikansi statistik dari pengaruh masing-masing variabel terhadap kinerja karyawan.

## 2. Kontribusi Relatif Masing-Masing Dimensi Budaya Organisasi

**Tabel 9. Kontribusi Relatif Masing-Masing Dimensi Budaya Organisasi**

Dimensi Budaya Organisasi	Beta Standar ( $\beta$ )
Inovasi	0.25
Kerjasama Tim	0.28
Keterbukaan	0.20
Keadilan	0.23
Kepemimpinan	0.32

Kontribusi relatif dari masing-masing dimensi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan diukur melalui koefisien beta standar. Kepemimpinan memiliki kontribusi relatif terbesar ( $\beta = 0.32$ ), diikuti oleh Kerjasama Tim ( $\beta = 0.28$ ). Keterbukaan memiliki kontribusi relatif terendah ( $\beta = 0.20$ ), namun masih berpengaruh signifikan. Hasil ini mengindikasikan bahwa fokus pada peningkatan kepemimpinan dan kerjasama tim dapat memberikan dampak

## Pembahasan

### A. Interpretasi Temuan Utama

#### 1. Hubungan antara Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Dimensi-dimensi budaya organisasi seperti inovasi, kerjasama tim, keterbukaan, keadilan, dan kepemimpinan semuanya menunjukkan korelasi yang kuat dengan kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan literatur yang ada, yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif dapat meningkatkan motivasi, produktivitas, dan komitmen karyawan (Samsuddin, 2023). Hubungan yang paling kuat ditemukan pada dimensi kepemimpinan, yang menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan yang baik memainkan peran penting dalam mendorong kinerja karyawan.

#### 2. Dimensi Budaya Organisasi yang Paling Berpengaruh

Analisis regresi berganda menunjukkan bahwa dimensi kepemimpinan memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja karyawan, diikuti oleh kerjasama tim. Koefisien regresi untuk kepemimpinan adalah yang tertinggi, menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak hanya memberikan arahan tetapi juga menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Kerjasama tim juga memainkan peran penting, karena kerja tim yang baik meningkatkan sinergi dan efisiensi dalam organisasi. Ini konsisten dengan teori manajemen yang menekankan pentingnya kepemimpinan dan kerjasama tim dalam mencapai tujuan organisasi (P. Kepemimpinan, ت.د., وآخ.).

#### 3. Variasi Hubungan Antar Negara dan Unit Bisnis

Distribusi responden berdasarkan negara dan unit bisnis menunjukkan variasi yang signifikan dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Misalnya, di negara-negara dengan nilai budaya kolektivistik seperti Indonesia dan Thailand, dimensi kerjasama tim dan keterbukaan menunjukkan korelasi yang lebih kuat dengan kinerja karyawan dibandingkan dengan negara-negara yang lebih individualistik seperti Singapura (Model & Konvensional, ت.د.). Variasi ini mengindikasikan bahwa konteks budaya nasional mempengaruhi cara budaya organisasi berinteraksi dengan kinerja karyawan. Selain itu, variasi antar unit bisnis menunjukkan bahwa departemen dengan fokus operasional seperti produksi dan teknologi informasi mungkin lebih terpengaruh oleh inovasi dan kepemimpinan, sedangkan departemen yang lebih berorientasi pada manusia seperti sumber daya manusia lebih dipengaruhi oleh keadilan dan keterbukaan.

## B. Kontekstualisasi Temuan dalam Literatur yang Ada

### 1. Konsistensi dengan Penelitian Sebelumnya

Temuan penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa budaya organisasi yang positif dan mendukung dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian oleh Denison et al. (2004) menemukan bahwa dimensi-dimensi budaya seperti keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan misi memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja organisasi (Padang, 1994). Selain itu, penelitian oleh (Edward وآخ., 2024) menekankan pentingnya kepemimpinan dalam membentuk dan memelihara budaya organisasi yang efektif. Hasil penelitian ini memperkuat bukti bahwa aspek-aspek budaya seperti kepemimpinan dan kerjasama tim memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

### 2. Kontribusi Baru terhadap Pemahaman tentang Budaya Organisasi dan Kinerja dalam Konteks Multinasional

Penelitian ini memberikan kontribusi baru dengan mengeksplorasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan dalam konteks multinasional. Dengan mencakup responden dari berbagai negara ASEAN, penelitian ini menunjukkan bahwa dimensi-dimensi budaya organisasi memiliki pengaruh yang berbeda di berbagai konteks budaya nasional. Temuan ini menekankan pentingnya mempertimbangkan konteks budaya dalam pengelolaan budaya organisasi di perusahaan multinasional. Selain itu, penelitian ini juga mengidentifikasi variasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan di berbagai unit bisnis, yang memberikan wawasan tentang bagaimana strategi budaya dapat disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan spesifik dari berbagai departemen.

## C. Implikasi Teoretis

### 1. Pengembangan Model Konseptual Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja dalam Konteks Global

Temuan penelitian ini berkontribusi pada pengembangan model konseptual yang lebih komprehensif tentang hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan dalam konteks global. Model ini harus mempertimbangkan variasi budaya nasional dan unit bisnis, serta peran kritis dari dimensi-dimensi budaya seperti kepemimpinan dan kerjasama tim. Dengan memahami bagaimana konteks budaya mempengaruhi hubungan ini, model konseptual yang lebih akurat dan relevan dapat dikembangkan untuk memandu penelitian dan praktik manajemen di perusahaan multinasional.

### 2. Kontribusi terhadap Teori Manajemen Lintas Budaya

Penelitian ini juga berkontribusi terhadap teori manajemen lintas budaya dengan menunjukkan bahwa dimensi budaya organisasi memiliki pengaruh yang berbeda di berbagai konteks budaya nasional. Hal ini mendukung teori (Marpaung & Mas, 2017) tentang dimensi budaya nasional dan bagaimana mereka mempengaruhi perilaku organisasi. Selain itu, temuan ini juga relevan dengan teori GLOBE (Faridi وآخ., 2022) yang menekankan pentingnya memahami variasi budaya dalam praktik manajemen global. Dengan menyoroti peran konteks budaya dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan, penelitian ini memperkaya literatur manajemen lintas budaya dan memberikan wawasan praktis bagi manajer di perusahaan multinasional.

## D. Implikasi Praktis

### 1. Strategi Pengembangan Budaya Organisasi untuk Perusahaan Multinasional

Perusahaan multinasional harus mengembangkan strategi budaya organisasi yang memperhitungkan konteks budaya nasional dari operasinya. Misalnya, di negara-negara dengan budaya kolektivistik, perusahaan dapat lebih menekankan pada kerjasama tim dan keterbukaan. Sebaliknya, di negara-negara dengan budaya individualistik, fokus pada

inovasi dan kepemimpinan yang inspiratif mungkin lebih efektif. Selain itu, perusahaan harus memastikan bahwa nilai-nilai inti dari budaya organisasi mereka diterapkan secara konsisten di seluruh unit bisnis, sambil tetap memungkinkan adaptasi lokal yang diperlukan untuk mencerminkan konteks budaya setempat.

## 2. Rekomendasi untuk Manajemen Sumber Daya Manusia Global

Manajemen sumber daya manusia global harus memastikan bahwa kebijakan dan praktik mereka mendukung budaya organisasi yang positif dan berkelanjutan. Ini termasuk pelatihan kepemimpinan yang berfokus pada pengembangan keterampilan kepemimpinan yang efektif, promosi kerjasama tim, dan penciptaan lingkungan kerja yang adil dan terbuka. Selain itu, HR harus mengembangkan sistem evaluasi kinerja yang mencerminkan kontribusi karyawan terhadap budaya organisasi dan kinerja keseluruhan. Dengan demikian, HR dapat memainkan peran kunci dalam memastikan bahwa budaya organisasi yang positif diterapkan secara efektif di seluruh perusahaan.

## 3. Pendekatan untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan melalui Intervensi Budaya

Untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan harus mengadopsi pendekatan yang holistik dalam mengelola budaya organisasi. Ini termasuk intervensi yang menekankan pada pengembangan kepemimpinan yang inspiratif, peningkatan kerjasama tim, dan penciptaan lingkungan kerja yang adil dan terbuka. Selain itu, perusahaan harus mendorong inovasi dengan menyediakan sumber daya dan dukungan yang diperlukan untuk eksperimen dan pengambilan risiko. Dengan fokus pada pengembangan budaya organisasi yang mendukung, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi.

## E. Tantangan dalam Mengelola Budaya Organisasi di Perusahaan Multinasional

### 1. Keseimbangan antara Konsistensi Global dan Adaptasi Lokal

Salah satu tantangan utama dalam mengelola budaya organisasi di perusahaan multinasional adalah mencapai keseimbangan antara konsistensi global dan adaptasi lokal. Perusahaan harus memastikan bahwa nilai-nilai inti dari budaya organisasi diterapkan secara konsisten di seluruh operasi global, sambil tetap memungkinkan adaptasi yang diperlukan untuk mencerminkan konteks budaya setempat (Elzagi *و.أخ.*, 2024). Ini membutuhkan pendekatan yang fleksibel dan sensitif terhadap budaya, serta komunikasi yang efektif dan koordinasi antara kantor pusat dan unit-unit lokal.

### 2. Mengatasi Hambatan Lintas Budaya dalam Implementasi Budaya Organisasi

Mengatasi hambatan lintas budaya adalah tantangan lain yang signifikan. Perbedaan dalam bahasa, nilai, dan norma dapat menciptakan hambatan dalam komunikasi dan kolaborasi antar karyawan dari berbagai negara. Untuk mengatasi hambatan ini, perusahaan harus menyediakan pelatihan lintas budaya dan mendorong pemahaman dan penghargaan terhadap perbedaan budaya (Elzagi *و.أخ.*, 2024). Selain itu, perusahaan harus menciptakan mekanisme untuk memfasilitasi pertukaran pengetahuan dan praktik terbaik antara unit-unit bisnis yang berbeda, serta mendorong kerjasama lintas budaya melalui program pertukaran dan kolaborasi internasional (Digital & Relations, 2023).

## KESIMPULAN

Penelitian ini mengungkapkan hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan dalam konteks perusahaan multinasional. Dimensi budaya organisasi seperti kepemimpinan, kerjasama tim, inovasi, keadilan, dan keterbukaan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan dan kerjasama tim muncul sebagai faktor yang paling berpengaruh. Temuan penelitian juga menunjukkan variasi dalam hubungan ini di berbagai negara dan unit bisnis, menekankan pentingnya mempertimbangkan konteks budaya nasional dalam mengelola budaya organisasi di perusahaan multinasional. Penelitian ini

memberikan kontribusi terhadap pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika budaya organisasi dan kinerja karyawan dalam lingkungan bisnis global.

#### SARAN

1. Perusahaan multinasional perlu mengembangkan strategi budaya organisasi yang fleksibel, mempertimbangkan variasi budaya nasional sambil mempertahankan nilai-nilai inti perusahaan.
2. Program pengembangan kepemimpinan harus diprioritaskan untuk meningkatkan efektivitas pemimpin dalam konteks lintas budaya.
3. Perusahaan harus fokus pada peningkatan kerjasama tim dan komunikasi lintas budaya untuk meningkatkan kinerja karyawan.
4. Manajemen sumber daya manusia global perlu mengembangkan kebijakan dan praktik yang mendukung budaya organisasi positif di seluruh operasi global.
5. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengeksplorasi mekanisme spesifik yang menghubungkan budaya organisasi dengan kinerja karyawan dalam konteks multinasional.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Anggita, M. (2022). *Analisis budaya dan hambatan organisasi pada Bank "X" di Bandung*. 19(November 2019), 81–92.
- Ariprabowo, T. (2022). *ORIENTASI PEMBELAJARAN DAN PERILAKU KERJA INOVATIF*. 09.
- Dhyana, U., & Bali, P. (2015). *Penerapan the service profit chain pada industri perhotelan*. June 2007. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3523.3128>
- Digital, H. I., & Relations, D. I. (2023). *EDITORIAL : Hubungan Internasional Digital ( Digital International Relations )*. 8(1), 1–18. <https://doi.org/10.24198/intermestic.v8n1.1>
- Edward, A. V., Padang, U. N., Frinaldi, A., & Padang, U. N. (2024). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Penciptaan Perilaku Inovatif dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Publik*. 1(3), 62–68.
- Ellitan, L. (ت.د). *Praktik-Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia dan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan*. 65–76.
- Elzagi, V., Yeronica, F., Risvi, H., Wiliyan, H., & Sentoso, A. (2024). *Analisis Budaya Organisasi Pada Bisnis Internasional Perusahaan Alibaba*. 1.
- Faridi, A., Purba, B., Handiman, U., Yusa, M., Yusa, I. M. M., Simarmata, H., Purba, S., Gandasari, D., Fitrianingrum, A., Sudarmanto, E., & Menulis, Y. (2022). *Manajemen Lintas Budaya*.
- Hetharie, J. A., Rieuwpassa, A., Kristen, U., & Maluku, I. (2022). *Kajian Literatur Terhadap Peran Transfer Pengetahuan Dalam Konteks Perusahaan Multinasional*. 1(November), 74–93.
- Juliawati, D. D., Anastasyiah, P. A., & Cindy, A. H. (2024). *Membangun Budaya Organisasi yang Positif untuk Mendukung Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan*. 3(2), 109–120. <https://doi.org/10.55123/mamen.v3i2.3471>
- Kepemimpinan, B. D. A. N. (2023). *Budaya dan kepemimpinan*. 1(3), 86–102.
- Kepemimpinan, P., Kerjasama, D. A. N., & Dalam, T. I. M. (ت.د). *Pentingnya kepemimpinan dan kerjasama tim dalam implementasi manajemen mutu terpadu*.
- Marpaung, L., & Mas, F. (2017). *GAYA KEPEMIMPINAN YANG DIINGINKAN KARYAWAN ( Studi pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Jawa Tengah )*. 6, 1–14.
- Model, D., & Konvensional, B. (ت.د). *Budaya organisasi pada perusahaan distribusi dengan model bisnis konvensional*. 2012, 46–61.
- Nofrianda, R., Yuliasesti, E., Sari, D., & Widiana, H. S. (2020). *Kinerja kontekstual dan faktor-*

- faktor yang memengaruhi contextual performance and influencing factors. 1076(1), 45–52.
- Novianti, V. (2022). *ANALISIS DIMENSI BUDAYA NASIONAL HOFSTEDE PADA PT PKG LAUTAN INDONESIA*. 14(1), 58–70.
- Padang, U. B. (1994). *PERUBAHAN ORGANISASI DENGAN COMMITMENT ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI ( STUDI KASUS PADA APARATUR SIPIL NEGARA ( ASN ) KATOR KECAMATAN SE KOTA PARIAMAN*.
- Penelitian, A. (2023). *Tantangan Etika Dalam Bisnis Internasional Yang Penuh Persaingan Di Era Globalisasi Arlupi*. 15, 238–251.
- Pengaruh, P., Organisasi, I., Dukungan, D. A. N., Sidin, I., Abdullah, T., Administrasi, M., Sakit, R., Masyarakat, F. K., Koresponden, A., Kesehatan, F., & Hasanuddin, U. (2019). *ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR KARYAWAN DI RS SWASTA DAN RS PEMERINTAH DIFFERENCE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CLIMATE AND PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT TOWARDS EMPLOYEE ' S ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR IN PRIVATE AND PUBLIC HOSPITALS*. 2(1), 70–83.
- Prahara, S. A., Hidayat, S., Psikologi, F., Mercu, U., & Yogyakarta, B. (2020). *BUDAYA ORGANISASI DENGAN WORK ENGAGEMENT PADA*. 000. <https://doi.org/10.24036/rapun.v10i2.106977>
- Program, N., Magister, S., Universitas, M., & Email, J. (2020). *KETERAMPILAN KEPEMIMPINAN BISNIS GLOBAL*. 19(1).
- Reputasi, P., Kerja, D. A. N. L., Permadi, K. D., Salit, I. G., & Netra, K. (2015). *UNIVERSITAS UDAYANA Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana , Bali , Indonesia Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana , Bali , Indonesia ABSTRAK Dalam menjalankan kegiatan perusahaan perusahaan saling berlomba untuk menjadi yang terbaik dalam segala hal , segala usaha yang dilakukan perusahaan-perusahaan untuk terus mengembangkan diri di mata konsumen tentu saja merupakan hasil kerja keras seluruh sumber daya manusia yang berada didalam organisasi ( Sherly , 2012 ). Dapat disimpulkan bahwa pegawai adalah aset penting yang sangat berharga bagi setiap perusahaan . Oleh karena itu setiap perusahaan tentunya menginginkan pegawai yang terbaik dan berkualitas untuk menjalankan kegiatan perusahaan . Langkah awal yang sangat penting untuk sebuah perusahaan dalam menentukan keberhasilan didalam persaingan bisnis adalah proses rekrutmennya ( Breough , 2008 ). Melalui suatu proses rekrutmen yang direncanakan dengan baik tentu akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan ( Oggy , 2013 ). Disini dibutuhkan kejelian sebuah perusahaan didalam menentukan strategi rekrutmen yang tepat supaya perusahaan mendapatkan pelamar kerja dengan jumlah yang besar . Dengan semakin besarnya jumlah pelamar kerja tersebut tentunya perusahaan akan mendapatkan peluang yang semakin besar juga untuk menyeleksi kemudian merekrut karyawan potensial yang tepat bagi perusahaan ( Setiani , 2013 ). Mempertimbangkan masukan dari para calon karyawan merupakan salah satu langkah tepat yang dapat ditempuh perusahaan sebelum menentukan strategi rekrutmen . Masukan-masukan dari lingkungan eksternal ini , khususnya calon pegawai sangat perlu diperhatikan karena masukan-masukan dari para calon karyawan inilah yang sangat dibutuhkan perusahaan untuk memperoleh tenaga*. 4(10), 3256–3286.
- Riset, J., & Dan, I. (2024). *Penilaian Kecerdasan Budaya dan Penilaian Kinerja di Lingkungan Tempat Kerja Beragam Budaya : Studi Kasus di PT . Auli a Mandiri Berkah di Medan Indonesia Cultural Intelligence Assessment and Performance Appraisal in a Culturally Diverse Workplace Environment : Case Study at PT . Auli a Mandiri Berkah in Medan Indonesia*. 1(2), 10–18.
- Roy.oktabianv. (2020). *PERSPEKTIF AGILE UNTUK PENGEMBANGAN*

*pancatuah@gmail.com STIE Pertiba Pangkalpinang Indonesia. 000, 24–36.*

Rumangkit, S., & Maryati, S. (2017). PENGARUH PERSON-ORGANIZATION FIT TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL MELALUI KEPUASAAN KERJA PADA KARYAWAN IBI DARMAJAYA. *Optimum: Jurnal Ekonomi dan Pembangunan*, 7, 190. <https://doi.org/10.12928/optimum.v7i2.7918>

Samsuddin, H. (2023). *KINERJA PEGAWAI: Tinjauan dari Dimensi Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi.*

Triman, A. (2017). *Kecerdasan Budaya dan Gaya Belajar Mahasiswa yang Merantau di DKI Jakarta Culture Intelligence and Learning Style among Migrating Student in Dki Jakarta.* 4(2), 1–6.

Wicaksana, S., & Sarinasiti, M. (2021). *MANAJEMEN PENGEMBANGAN TALENTA.*