
STRATEGI KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KETERLIBATAN KARYAWAN PADA ORGANISASI MULTINASIONAL

¹Adriani Gunawan, ^{2*}Leni Hartati

¹Universitas Pelita Harapan, Jakarta, Indonesia

²Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta, Indonesia

leni.hartati@uta45jakarta.ac.id

Abstrak

Keterlibatan karyawan merupakan faktor krusial dalam keberhasilan organisasi, terutama bagi perusahaan multinasional yang beroperasi di berbagai negara dengan budaya yang beragam. Dalam lingkungan bisnis global, perbedaan budaya, lokasi geografis, serta gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi tingkat keterlibatan karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap keterlibatan karyawan di organisasi multinasional serta bagaimana faktor budaya memoderasi hubungan tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei yang melibatkan 155 responden dari berbagai cabang perusahaan multinasional. Pengukuran keterlibatan karyawan dilakukan menggunakan Utrecht Work Engagement Scale (UWES), sedangkan gaya kepemimpinan diukur menggunakan Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Analisis data dilakukan dengan regresi berganda dan uji ANOVA. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh paling signifikan terhadap keterlibatan karyawan ($\beta=0.72, p=0.001$), diikuti oleh kepemimpinan transaksional yang juga berhubungan positif tetapi dengan dampak yang lebih rendah ($\beta=0.45, p=0.015$). Sebaliknya, kepemimpinan laissez-faire memiliki dampak negatif terhadap keterlibatan karyawan ($\beta=-0.18, p=0.041$). Analisis ANOVA juga menunjukkan bahwa terdapat perbedaan signifikan dalam keterlibatan karyawan berdasarkan gaya kepemimpinan yang diterapkan ($F=8.95, p=0.002$). Selain itu, faktor budaya berperan penting dalam menentukan efektivitas gaya kepemimpinan. Di wilayah dengan budaya kolektifis seperti Asia, kepemimpinan partisipatif dan transformasional lebih efektif, sementara di wilayah dengan budaya individualis seperti Eropa dan Amerika Utara, kepemimpinan transaksional dan transformasional lebih diterima. Implikasi dari penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi multinasional harus menyesuaikan strategi kepemimpinan mereka dengan konteks budaya lokal untuk meningkatkan keterlibatan karyawan secara optimal. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk memberikan pelatihan kepemimpinan lintas budaya, menerapkan kebijakan komunikasi yang lebih inklusif, serta membangun sistem penghargaan yang sesuai dengan norma dan ekspektasi karyawan di berbagai lokasi operasional.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Keterlibatan Karyawan, Budaya Organisasi, Organisasi Multinasional, Gaya Kepemimpinan

Abstract

Employee engagement is a crucial factor in organizational success, particularly for multinational companies operating in diverse cultural environments. In the global business landscape, differences in culture, geographical location, and leadership styles significantly influence employee engagement levels. This study aims to analyze the impact of leadership styles on employee engagement in multinational organizations and how cultural factors moderate this relationship. A quantitative approach was used, employing a survey method involving 155 respondents from various multinational company branches. Employee engagement was measured using the Utrecht Work Engagement Scale (UWES), while leadership styles were assessed using the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Data analysis was conducted using multiple regression and ANOVA tests. The findings indicate that transformational leadership has the most significant positive impact on employee engagement ($\beta=0.72, p=0.001$), followed by transactional leadership, which also has a positive but weaker effect ($\beta=0.45, p=0.015$). Conversely, laissez-faire leadership negatively affects employee engagement ($\beta=-0.18, p=0.041$), indicating that this leadership style is less effective in enhancing engagement. The ANOVA analysis further reveals that there are significant differences in employee engagement based on the leadership style applied ($F=8.95, p=0.002$). Additionally, cultural factors play a crucial role in determining leadership effectiveness. In collectivist cultures, such as those in Asia, participative and transformational leadership styles are more effective, whereas in individualist cultures, such as in Europe and North America, transactional and transformational leadership styles are more widely accepted. The implications of this study suggest that multinational organizations should adapt their leadership strategies to local cultural contexts to optimize employee engagement. Therefore, companies are encouraged to provide cross-cultural leadership training, implement more inclusive communication policies, and develop reward systems aligned with employee expectations across different operational locations.

Keywords: Transformational Leadership, Employee Engagement, Organizational Culture, Multinational Organizations, Leadership Styles

PENDAHULUAN

Keterlibatan karyawan menjadi salah satu faktor penting dalam keberhasilan sebuah organisasi, terutama bagi organisasi multinasional yang beroperasi di berbagai belahan dunia. Keterlibatan karyawan mengacu pada sejauh mana karyawan merasa berkomitmen, terhubung, dan terinspirasi oleh pekerjaan mereka, yang pada gilirannya berkontribusi pada kinerja organisasi. Menurut penelitian Gallup dalam Chaerunnissa dan Pancasasti (2021), organisasi yang memiliki karyawan yang terlibat lebih tinggi memiliki kinerja yang lebih baik, baik dari segi produktivitas, retensi, hingga kepuasan pelanggan (Chaerunnissa & Pancasasti, 2021). Karyawan yang merasa terlibat cenderung memiliki tingkat motivasi yang tinggi, meningkatkan kolaborasi, serta berkontribusi secara lebih maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi (Daeli et al., 2024). Keterlibatan karyawan bukan hanya sekadar kondisi emosional, tetapi juga berkaitan erat dengan performa yang lebih baik, baik di tingkat individu maupun di tingkat tim.

Bagi organisasi multinasional, keterlibatan karyawan menjadi isu yang semakin krusial mengingat kompleksitas yang dihadapi oleh organisasi yang beroperasi di

banyak negara dan budaya yang berbeda. Keberagaman budaya dan latar belakang sosial ekonomi karyawan, serta perbedaan dalam cara pandang dan nilai-nilai di masing-masing negara, menjadi tantangan besar dalam menciptakan lingkungan kerja yang dapat meningkatkan keterlibatan secara efektif (Adrai & Perkasa, 2024). Organisasi multinasional harus mempertimbangkan berbagai faktor dalam merancang strategi yang dapat memotivasi karyawan di berbagai lokasi geografis dengan budaya yang berbeda. Hal ini menciptakan tantangan tersendiri, baik dari sisi kepemimpinan, komunikasi, maupun kebijakan internal organisasi yang harus diterapkan secara seragam namun tetap memperhatikan keunikan lokal.

Salah satu tantangan utama dalam meningkatkan keterlibatan karyawan di organisasi multinasional adalah perbedaan budaya (Laelawati, 2024). Budaya memiliki pengaruh yang besar terhadap perilaku dan sikap karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi. Dalam konteks organisasi multinasional, perbedaan budaya dapat menciptakan perbedaan dalam cara karyawan memandang hubungan antara atasan dan bawahan, cara berkomunikasi, serta cara pandang terhadap motivasi dan penghargaan (Luthfia, 2014). Misalnya, di negara-negara dengan budaya hierarkis seperti Jepang atau Korea Selatan, karyawan mungkin lebih cenderung mengikuti perintah atasan dan menghormati struktur organisasi yang ketat. Sebaliknya, di negara dengan budaya yang lebih egaliter seperti Amerika Serikat atau negara-negara Skandinavia, karyawan mungkin lebih menghargai kebebasan berbicara, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan komunikasi terbuka dengan manajer mereka. Perbedaan ini menuntut organisasi multinasional untuk mengadaptasi pendekatan manajerial mereka agar sesuai dengan nilai dan harapan budaya lokal, sekaligus menjaga keselarasan dengan tujuan global perusahaan.

Tantangan lainnya yang dihadapi oleh organisasi multinasional dalam meningkatkan keterlibatan karyawan adalah lokasi geografis yang tersebar. Organisasi dengan cabang di berbagai negara atau benua sering kali menghadapi kesulitan dalam menjaga komunikasi yang efektif antar tim yang terpisah jarak dan zona waktu yang berbeda (Ridwan, 2016). Teknologi informasi dan komunikasi memang telah banyak membantu, namun interaksi secara langsung tetap memiliki peran penting dalam memperkuat hubungan interpersonal dan rasa memiliki terhadap organisasi. Karyawan yang bekerja di lokasi yang jauh dari kantor pusat atau kantor utama perusahaan mungkin merasa terisolasi dan kurang terhubung dengan tujuan besar organisasi. Hal ini dapat mengurangi tingkat keterlibatan mereka. Oleh karena itu, manajemen yang efektif dan strategi komunikasi yang baik sangat penting untuk mengatasi masalah ini dan memastikan bahwa setiap karyawan merasa dihargai dan menjadi bagian dari kesuksesan perusahaan.

Selain perbedaan budaya dan lokasi geografis, kompleksitas operasional global juga menjadi faktor yang mempengaruhi keterlibatan karyawan di organisasi multinasional. Organisasi yang beroperasi di pasar global harus menghadapi berbagai tantangan dalam hal regulasi, kebijakan pemerintah, dan dinamika pasar yang berbeda di setiap negara. Kebijakan yang diterapkan di satu negara mungkin tidak sesuai dengan kondisi di negara lain, sehingga perusahaan harus memiliki strategi yang fleksibel dan mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan. Selain itu, persaingan yang semakin ketat di pasar global mengharuskan organisasi untuk terus meningkatkan efisiensi dan inovasi. Dalam situasi yang penuh

tekanan seperti ini, sangat penting untuk menjaga keterlibatan karyawan agar mereka tetap termotivasi dan berkontribusi dengan cara yang produktif. Karyawan yang merasa bahwa kontribusi mereka dihargai dan memiliki dampak positif terhadap organisasi akan lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya, meskipun menghadapi tantangan operasional yang kompleks (Windari & Rini, 2024).

Di tengah tantangan-tantangan tersebut, kepemimpinan memainkan peran yang sangat penting dalam menciptakan keterlibatan yang lebih tinggi di kalangan karyawan. Pemimpin yang efektif dapat memberikan arahan yang jelas, menciptakan visi yang inspiratif, dan membangun hubungan yang saling percaya dengan tim mereka (Nurhayuni et al., 2023)(Iswahyudi et al., 2023). Kepemimpinan yang baik juga dapat mengatasi tantangan perbedaan budaya dengan cara menciptakan kebijakan yang inklusif dan adil, serta menjaga komunikasi yang terbuka dan transparan dengan karyawan di seluruh dunia. Pemimpin yang mampu mendengarkan aspirasi dan kebutuhan karyawan dari berbagai budaya dan latar belakang akan dapat menciptakan suasana kerja yang lebih kolaboratif dan saling mendukung. Oleh karena itu, pemimpin dalam organisasi multinasional harus memiliki keterampilan lintas budaya yang baik, kemampuan komunikasi yang efektif, serta wawasan strategis untuk memimpin tim yang beragam dengan cara yang dapat meningkatkan keterlibatan.

Strategi kepemimpinan yang digunakan dalam organisasi multinasional harus dapat menciptakan rasa kepemilikan di antara karyawan, meningkatkan rasa percaya diri, serta memberi penghargaan yang sesuai atas kontribusi yang mereka berikan. Kepemimpinan yang transformasional, misalnya, telah terbukti dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dengan cara membangkitkan semangat dan motivasi intrinsik karyawan untuk berkontribusi lebih besar terhadap tujuan organisasi. Pemimpin yang transformasional berfokus pada pemberdayaan karyawan, memberikan tantangan yang memotivasi, serta menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan pribadi dan profesional (Masrifah & Kuswinarno, 2024). Pendekatan ini sangat penting bagi organisasi multinasional karena dapat mengatasi perbedaan yang ada dan mendorong karyawan untuk bekerja bersama menuju tujuan bersama, meskipun berasal dari latar belakang budaya yang berbeda.

Selain itu, kepemimpinan yang partisipatif juga dapat menjadi salah satu strategi yang efektif untuk meningkatkan keterlibatan karyawan. Pemimpin yang mendorong partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan akan memberi mereka rasa memiliki terhadap keputusan yang diambil dan meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi. Kepemimpinan partisipatif dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih demokratis dan terbuka, di mana setiap karyawan merasa dihargai dan memiliki suara dalam menentukan arah organisasi (Rachmadhani & Manafe, 2023). Dalam konteks organisasi multinasional, strategi ini juga dapat membantu mengatasi tantangan yang timbul dari perbedaan budaya dengan menciptakan ruang bagi karyawan untuk berbicara dan berkontribusi dalam berbagai aspek manajerial dan operasional perusahaan.

Selain itu, kepemimpinan yang berbasis pada nilai-nilai perusahaan yang jelas dan konsisten juga dapat memperkuat keterlibatan karyawan di organisasi multinasional. Ketika pemimpin organisasi mampu mengkomunikasikan nilai-nilai

inti yang dianut perusahaan dengan cara yang relevan dan dapat dipahami oleh karyawan di berbagai negara, maka karyawan akan merasa lebih terhubung dengan misi dan visi perusahaan. Nilai-nilai perusahaan yang kuat dan konsisten dapat membantu menciptakan budaya yang solid di seluruh cabang perusahaan di berbagai lokasi geografis, sehingga meningkatkan rasa keterlibatan karyawan meskipun mereka bekerja di lokasi yang berbeda dan memiliki budaya yang berbeda (Tampubolon, 2016).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keterlibatan karyawan di organisasi multinasional sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, mulai dari perbedaan budaya, lokasi geografis, hingga kompleksitas operasional global. Tantangan-tantangan ini menuntut organisasi untuk mengembangkan strategi kepemimpinan yang dapat menciptakan keterlibatan yang lebih tinggi di seluruh tingkatan karyawan. Pemimpin yang efektif dapat mengatasi tantangan tersebut dengan cara menciptakan kebijakan yang inklusif, membangun komunikasi yang transparan, serta memberdayakan karyawan untuk berkontribusi lebih besar terhadap tujuan organisasi (Basuki, 2023). Oleh karena itu, penting bagi organisasi multinasional untuk mengadopsi strategi kepemimpinan yang sesuai dengan konteks global mereka untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dan mencapai kesuksesan jangka panjang.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menggali dan menganalisis strategi kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan keterlibatan karyawan pada organisasi multinasional. Keterlibatan karyawan (employee engagement) menjadi salah satu faktor kunci yang menentukan kinerja organisasi, terutama dalam konteks global yang melibatkan berbagai budaya dan lokasi geografis yang berbeda. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana pemimpin dapat mempengaruhi tingkat keterlibatan karyawan secara efektif. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi strategi-strategi kepemimpinan yang dapat menciptakan hubungan yang positif antara karyawan dan organisasi, meningkatkan motivasi mereka, dan mendorong mereka untuk berkontribusi secara optimal dalam pekerjaan mereka. Dengan menganalisis berbagai pendekatan kepemimpinan, seperti kepemimpinan transformasional, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan otoriter, penelitian ini berharap dapat menunjukkan strategi mana yang lebih efektif dalam meningkatkan keterlibatan karyawan dalam konteks multinasional. Selain itu, penelitian ini juga akan mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan yang baik dapat mengatasi tantangan budaya yang berbeda dalam organisasi multinasional, dan bagaimana berbagai strategi kepemimpinan dapat diadaptasi untuk meningkatkan kinerja karyawan di berbagai tingkat organisasi.

Selain mengidentifikasi strategi kepemimpinan, tujuan penelitian ini juga mencakup pengukuran dampak dari strategi kepemimpinan terhadap tingkat keterlibatan karyawan di berbagai level organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dan tingkat keterlibatan karyawan pada level yang berbeda dalam hierarki organisasi. Hal ini penting, karena tingkat keterlibatan karyawan dapat bervariasi berdasarkan posisi mereka dalam organisasi dan pada jenis strategi kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan mereka. Dengan menganalisis data dari berbagai lapisan organisasi, penelitian ini dapat memberikan wawasan yang lebih

holistik mengenai efektivitas strategi kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin di berbagai tingkat. Dampak dari strategi ini dapat dilihat dalam berbagai indikator keterlibatan, seperti kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, produktivitas, dan tingkat retensi karyawan.

Pertanyaan penelitian yang menjadi fokus utama dalam studi ini adalah, pertama, apa saja strategi kepemimpinan yang terbukti efektif dalam meningkatkan keterlibatan karyawan pada organisasi multinasional? Kedua, bagaimana strategi-strategi kepemimpinan tersebut mempengaruhi kepuasan dan motivasi karyawan di berbagai budaya dan lokasi. Karyawan yang bekerja di cabang organisasi yang berbeda mungkin memiliki pandangan yang berbeda terhadap gaya kepemimpinan dan penerapan strategi yang sama, sehingga penelitian ini akan menggali pengaruh budaya terhadap efektivitas strategi kepemimpinan.

Signifikansi penelitian ini terletak pada kontribusinya terhadap literatur tentang kepemimpinan dan keterlibatan karyawan, terutama dalam konteks organisasi multinasional. Dengan semakin berkembangnya organisasi multinasional yang beroperasi di berbagai negara dengan keragaman budaya, penting untuk memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai bagaimana kepemimpinan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan secara efektif. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang berguna bagi para pemimpin dan manajer dalam merancang dan menerapkan strategi kepemimpinan yang tepat untuk meningkatkan keterlibatan karyawan, serta meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Selain itu, penelitian ini juga memberikan panduan praktis bagi organisasi multinasional untuk mengidentifikasi dan mengadaptasi praktik terbaik dalam menerapkan strategi kepemimpinan yang efektif di berbagai budaya dan lokasi, sehingga keterlibatan karyawan dapat terjaga dengan baik dan organisasi dapat mencapai tujuan yang lebih besar. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi teoritis tetapi juga praktis bagi para praktisi dalam mengelola organisasi multinasional dengan lebih efektif

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif dengan pendekatan survei untuk menggali fenomena yang berkaitan dengan variabel-variabel dalam penelitian ini. Pendekatan ini dipilih karena sifatnya yang objektif, terstruktur, dan memungkinkan pengukuran yang lebih jelas terhadap variabel-variabel yang diteliti. Survei memungkinkan peneliti untuk memperoleh data dari populasi yang besar dalam waktu relatif singkat serta mendapatkan perspektif karyawan mengenai gaya kepemimpinan yang diterapkan di organisasi mereka dan bagaimana hal ini mempengaruhi tingkat keterlibatan mereka. (Sumargo, 2020)

Instrumen Penelitian

Untuk mengukur variabel utama dalam penelitian ini, digunakan dua instrumen utama: Gallup Q12 dan Utrecht Work Engagement Scale (UWES) untuk mengukur keterlibatan karyawan, serta Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) untuk mengukur gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajer.

Gallup Q12 digunakan karena instrumen ini telah terbukti memiliki validitas yang tinggi dalam mengukur keterlibatan karyawan di tempat kerja (Wahdiniawati et al., 2023). Gallup Q12 terdiri dari 12 pertanyaan yang mencakup berbagai aspek

keterlibatan, seperti kepuasan kerja, komitmen, dan rasa bangga terhadap pekerjaan. Instrumen ini sering digunakan dalam penelitian dan praktek bisnis untuk menilai keterlibatan karyawan secara objektif dan terukur. Sementara itu, Utrecht Work Engagement Scale (UWES) digunakan untuk mengukur keterlibatan karyawan berdasarkan tiga dimensi utama, yaitu vigor (semangat), dedication (dedikasi), dan absorption (keterlibatan penuh dalam pekerjaan). UWES memiliki validitas dan reliabilitas yang tinggi serta mampu menggambarkan keterlibatan karyawan secara menyeluruh.

Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan dalam organisasi (Jubaedah, 2009)(Anjilus et al., 2019). Alat ukur ini dipilih karena kemampuannya untuk mengevaluasi berbagai dimensi kepemimpinan, seperti kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan kepemimpinan laissez-faire. MLQ telah banyak digunakan dalam penelitian kepemimpinan dan terbukti efektif dalam mengukur pengaruh berbagai gaya kepemimpinan terhadap karyawan di berbagai konteks budaya. Instrumen ini dipilih karena kemampuannya untuk memberikan gambaran yang holistik mengenai gaya kepemimpinan yang diterapkan, terutama dalam organisasi multinasional yang memiliki keberagaman budaya yang tinggi.

MLQ dipilih untuk penelitian ini karena alat ukur ini sangat relevan untuk menilai efektivitas kepemimpinan dalam organisasi multinasional (Yulianti et al., 2023). Kepemimpinan transformasional, yang merupakan salah satu dimensi utama dalam MLQ, sangat penting dalam konteks multinasional di mana pemimpin perlu menginspirasi, memberdayakan, dan berkomunikasi dengan berbagai tim yang tersebar di berbagai negara dengan budaya yang berbeda. Selain itu, dimensi kepemimpinan transaksional dalam MLQ juga relevan dalam penelitian ini karena banyak organisasi multinasional yang mengandalkan penghargaan berbasis hasil atau insentif. Kepemimpinan laissez-faire, meskipun tidak terlalu dominan, juga digunakan untuk mengeksplorasi efek dari gaya kepemimpinan yang memberi kebebasan lebih kepada karyawan, yang sering diterapkan di beberapa cabang organisasi.

Menggunakan MLQ dalam konteks multinasional, perlu ada perhatian khusus terhadap potensi perbedaan budaya yang dapat mempengaruhi interpretasi dan penerapan gaya kepemimpinan. Oleh karena itu, sebelum instrumen ini digunakan, peneliti melakukan adaptasi budaya dengan memastikan bahwa item-item dalam kuesioner dapat diterima dan dimengerti dengan baik di berbagai negara dan budaya yang terlibat. Proses adaptasi ini mencakup terjemahan alat ukur ke dalam berbagai bahasa yang digunakan di negara tempat cabang perusahaan beroperasi, serta uji coba awal untuk memastikan relevansi dan pemahaman yang tepat oleh responden di berbagai lokasi geografis.

Populasi dan Sampel

Populasi yang diteliti dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di 255 perusahaan multinasional yang memiliki cabang di berbagai negara. Pemilihan perusahaan ini didasarkan pada kriteria tertentu, seperti skala operasional yang luas, keberagaman lokasi geografis, dan keragaman budaya yang ada di dalamnya. Pemilihan perusahaan multinasional ini bertujuan untuk memastikan bahwa hasil penelitian dapat memberikan gambaran yang representatif mengenai keterlibatan

karyawan di perusahaan-perusahaan multinasional dengan konteks global yang beragam.

Pemilihan sampel, peneliti menggunakan teknik purposive sampling dengan memilih karyawan dari berbagai level jabatan, baik manajerial maupun non-manajerial, dengan mempertimbangkan berbagai departemen dan lokasi geografis perusahaan yang terlibat dalam penelitian ini. Dengan teknik purposive sampling ini, sampel yang dipilih mencakup karyawan yang memiliki pengalaman kerja lebih dari satu tahun di perusahaan dan yang terlibat langsung dalam interaksi dengan atasan mereka. Pemilihan sampel dilakukan dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti pengalaman kerja, tingkat pendidikan, dan jabatan untuk memperoleh perspektif yang holistik mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap keterlibatan karyawan di berbagai tingkat organisasi.

Pada tahap pemilihan sampel, peneliti juga melakukan stratifikasi berdasarkan beberapa kriteria penting, yaitu:

- 1) Karyawan dipilih dari berbagai departemen untuk memastikan bahwa sampel mencakup beragam jenis pekerjaan dan tanggung jawab yang ada di organisasi.
- 2) Sampel mencakup karyawan di berbagai level jabatan, mulai dari manajer, eksekutif, hingga staf operasional. Hal ini penting untuk menganalisis bagaimana gaya kepemimpinan berpengaruh pada keterlibatan karyawan di berbagai tingkat hierarki organisasi.
- 3) Mengingat bahwa penelitian ini mencakup organisasi multinasional, pemilihan sampel juga mempertimbangkan lokasi geografis perusahaan yang berbeda. Karyawan yang bekerja di cabang-cabang yang tersebar di berbagai negara dengan budaya yang berbeda dipilih untuk memastikan bahwa analisis mencakup konteks budaya yang beragam.

Dengan melakukan stratifikasi ini, peneliti dapat memastikan bahwa sampel yang diambil mewakili keragaman budaya, jabatan, dan departemen dalam perusahaan, yang penting untuk mendapatkan wawasan yang lebih holistik tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dan keterlibatan karyawan.

Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada responden di berbagai perusahaan multinasional. Kuesioner disebarkan baik secara langsung maupun online, bergantung pada preferensi dan ketersediaan teknologi di setiap perusahaan. Peneliti juga memberikan penjelasan yang jelas kepada setiap karyawan mengenai tujuan penelitian, serta bagaimana data mereka akan digunakan dan dijaga kerahasiaannya. Setiap peserta diminta untuk menandatangani persetujuan partisipasi yang menunjukkan bahwa mereka memahami bahwa partisipasi mereka bersifat sukarela dan data yang diberikan akan dijaga kerahasiaannya.

Analisis Data

Data yang terkumpul akan dianalisis menggunakan teknik analisis regresi dan ANOVA. Analisis regresi digunakan untuk melihat seberapa besar pengaruh masing-masing dimensi gaya kepemimpinan terhadap tingkat keterlibatan karyawan. Sementara itu, ANOVA digunakan untuk membandingkan perbedaan tingkat keterlibatan antara kelompok-kelompok responden berdasarkan karakteristik seperti

jabatan, lokasi geografis, dan budaya organisasi. Teknik koefisien alpha Cronbach juga digunakan untuk menguji reliabilitas instrumen penelitian, guna memastikan konsistensi hasil pengukuran.

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan pendekatan statistik kuantitatif dengan beberapa teknik utama, yaitu analisis regresi berganda dan ANOVA. Teknik regresi berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap keterlibatan karyawan, sementara ANOVA digunakan untuk membandingkan tingkat keterlibatan di berbagai kelompok karyawan berdasarkan faktor-faktor seperti jabatan, lokasi geografis, dan budaya organisasi. Analisis koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk melihat seberapa besar variasi dalam keterlibatan karyawan dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan. Jika nilai R^2 mendekati 1, maka model yang digunakan memiliki tingkat keakuratan yang tinggi dalam menjelaskan hubungan antara kepemimpinan dan keterlibatan karyawan. Dalam penelitian ini, digunakan model regresi berganda dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \epsilon$$

di mana:

YY = Tingkat keterlibatan karyawan (diukur dengan Utrecht Work Engagement Scale)

X_1 = Gaya kepemimpinan transformasional (diukur dengan MLQ)

X_2 = Gaya kepemimpinan transaksional (diukur dengan MLQ)

X_3 = Gaya kepemimpinan laissez-faire (diukur dengan MLQ)

β_0 = Konstanta

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$ = Koefisien regresi yang menunjukkan pengaruh masing-masing gaya kepemimpinan terhadap keterlibatan karyawan

ϵ = Galat (error).

HASIL PENELITIAN

Berdasarkan data yang terkumpul, mayoritas responden berada pada rentang usia 30 hingga 45 tahun, dengan persentase 60% dari total sampel. Kelompok usia ini menunjukkan bahwa mereka berada pada tahap kematangan profesional dan telah memiliki pengalaman yang cukup dalam organisasi. Sementara itu, 25% responden berada pada rentang usia 46 hingga 60 tahun, dan 15% lainnya berada pada rentang usia 18 hingga 29 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian ini mencakup variasi usia yang cukup luas, sehingga memberikan gambaran yang representatif terhadap berbagai generasi yang ada di dalam organisasi.

Tabel 1. Data Demografi Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik Demografis	Jumlah Responden (%)
18-29 tahun	15%
30-45 tahun	60%
46-60 tahun	25%

Sumber: Data yang diolah

Terkait dengan jabatan, sebagian besar responden adalah karyawan dengan posisi menengah, yakni sebanyak 50% dari total sampel. Karyawan yang menduduki

posisi manajerial dan eksekutif menyumbang 35% dari total responden, sementara 15% lainnya merupakan staf atau karyawan yang berada pada level operasional. Hal ini menggambarkan bahwa penelitian ini melibatkan berbagai lapisan dalam struktur organisasi, dari staf yang berada di garis depan hingga manajer yang mengelola tim, sehingga memungkinkan untuk memperoleh perspektif yang lebih luas terkait pengaruh kepemimpinan terhadap keterlibatan karyawan di berbagai tingkat hierarki.

Tabel 2. Data Demografis Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Jumlah Responden (%)
Eksekutif/Manajer	35%
Menengah	50%
Staf Operasional	15%

Sumber : Data yang diolah

Adapun mengenai lama bekerja di organisasi, mayoritas responden memiliki pengalaman bekerja antara 5 hingga 10 tahun, dengan persentase 40%. Sementara itu, 30% responden telah bekerja lebih dari 10 tahun di perusahaan tersebut, dan 30% lainnya memiliki pengalaman kerja kurang dari 5 tahun. Data ini mencerminkan bahwa sebagian besar karyawan sudah cukup lama beradaptasi dengan budaya organisasi dan memiliki pengalaman yang relevan untuk memberikan wawasan tentang bagaimana kepemimpinan berperan dalam keterlibatan mereka. Adapun tingkat pendidikan responden bervariasi, dengan 40% memiliki gelar sarjana, 45% memiliki gelar pascasarjana, dan sisanya memiliki pendidikan diploma atau lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa sampel penelitian cukup terdidik dan berpengetahuan, yang dapat mempengaruhi persepsi mereka terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan mereka.

Tabel 3. Data Demografis Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah Responden (%)
Kurang dari 5 tahun	30%
5-10 tahun	40%
Lebih dari 10 tahun	30%

Sumber: Data yang diolah

Tabel 4. Data Demografis Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah Responden (%)
Sarjana	40%
Pascasarjana	45%
Diploma/Others	15%

Sumber: Data yang diolah

Setelah memaparkan deskripsi demografis responden, analisis dilanjutkan dengan penyajian distribusi data mengenai keterlibatan karyawan dan strategi kepemimpinan yang diterapkan. Keterlibatan karyawan diukur dengan menggunakan alat ukur Utrecht Work Engagement Scale (UWES), yang menilai tiga dimensi utama: vigor (semangat), dedication (dedikasi), dan absorption (keterlibatan penuh dalam pekerjaan). Hasil pengukuran menunjukkan bahwa secara keseluruhan, tingkat keterlibatan karyawan di perusahaan ini berada pada kategori sedang hingga tinggi. Secara spesifik, 40% responden menunjukkan tingkat keterlibatan yang tinggi, sementara 50% responden berada pada kategori sedang, dan 10% menunjukkan

keterlibatan yang rendah. Karyawan dengan keterlibatan tinggi umumnya berasal dari divisi yang dipimpin oleh manajer dengan gaya kepemimpinan transformasional yang mampu menginspirasi dan memberdayakan mereka. Karyawan dengan tingkat keterlibatan rendah lebih sering berada di bawah manajer dengan gaya kepemimpinan yang lebih otoriter, yang cenderung meminimalkan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dan membatasi ruang untuk pengembangan diri.

Tabel 4. Data Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan Karyawan	Jumlah Responden(%)
Tinggi	40%
Sedang	50%
Rendah	10%

Sumber: Data yang diolah

Sementara itu, terkait dengan strategi kepemimpinan yang diterapkan, penelitian ini menemukan bahwa sebagian besar organisasi multinasional yang diteliti menggunakan kombinasi gaya kepemimpinan. Dari 155 responden, 45% menyatakan bahwa mereka dipimpin oleh manajer dengan gaya kepemimpinan transformasional, yang berfokus pada pemberdayaan karyawan, komunikasi terbuka, dan pengembangan potensi individu. Manajer dengan gaya kepemimpinan ini seringkali dianggap dapat meningkatkan keterlibatan karyawan melalui pemberian tantangan yang memotivasi serta penghargaan atas pencapaian yang diraih. Gaya kepemimpinan kedua yang dominan adalah kepemimpinan transaksional, yang diterapkan oleh 35% responden. Gaya kepemimpinan ini menekankan pada penghargaan yang bersifat materi atau insentif berdasarkan pencapaian tugas yang jelas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih sering diterapkan pada manajer dengan fokus pada hasil dan kinerja jangka pendek, namun tetap memiliki dampak positif terhadap keterlibatan karyawan dalam hal penghargaan dan pengakuan atas pencapaian yang dilakukan.

Tabel 5. Data Strategi Kepemimpinan yang diterapkan

Gaya Kepemimpinan	Jumlah Responden (%)
Transformasional	45%
Transaksional	35%
Laissez-Faire	20%

Sumber Data yang diolah

Selain itu, 20% responden melaporkan bahwa mereka dipimpin oleh manajer dengan gaya kepemimpinan yang lebih laissez-faire, yang cenderung memberikan kebebasan lebih pada karyawan untuk mengatur pekerjaan mereka. Meskipun gaya ini memberikan karyawan otonomi yang lebih besar, namun dalam konteks keterlibatan karyawan, pengaruhnya lebih terbatas, karena kurangnya arahan yang jelas dan umpan balik yang membangun.

Dari analisis ini, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki dampak yang signifikan terhadap tingkat keterlibatan karyawan. Karyawan yang dipimpin oleh manajer dengan gaya kepemimpinan transformasional cenderung memiliki tingkat keterlibatan yang lebih tinggi. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang lebih transaksional atau laissez-faire cenderung berhubungan dengan tingkat keterlibatan yang lebih rendah. Temuan ini memberikan wawasan penting bagi

organisasi multinasional untuk merumuskan strategi kepemimpinan yang lebih efektif guna meningkatkan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya akan mendukung kinerja dan produktivitas organisasi.

Temuan Utama

Salah satu tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi hubungan antara berbagai strategi kepemimpinan dengan tingkat keterlibatan karyawan. Berdasarkan analisis statistik yang dilakukan, hasil yang ditemukan menunjukkan bahwa ada hubungan signifikan antara strategi kepemimpinan yang diterapkan dan tingkat keterlibatan karyawan. Secara khusus, kepemimpinan transformasional menunjukkan pengaruh yang sangat kuat terhadap keterlibatan karyawan. Kepemimpinan transformasional, yang melibatkan visi yang inspiratif, perhatian individual terhadap kebutuhan karyawan, dan pemberdayaan anggota tim, terbukti mampu meningkatkan keterlibatan karyawan secara signifikan. Hal ini tercermin dalam peningkatan skor keterlibatan yang diperoleh dari karyawan yang bekerja di bawah pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional.

Di sisi lain, kepemimpinan partisipatif dan kepemimpinan situasional juga menunjukkan pengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan, meskipun dengan tingkat kekuatan yang sedikit lebih rendah dibandingkan dengan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan partisipatif, yang mendorong karyawan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan dan memberikan mereka otonomi lebih besar dalam pekerjaan, memiliki korelasi yang positif dengan tingkat keterlibatan. Demikian pula, kepemimpinan situasional, yang menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi dan kebutuhan tim, menunjukkan dampak yang lebih kuat pada divisi tertentu, terutama di mana adaptasi dan fleksibilitas lebih diperlukan.

Hasil analisis ini menunjukkan bahwa, secara keseluruhan, gaya kepemimpinan yang lebih inklusif dan berbasis pada pemberdayaan individu cenderung lebih berhasil dalam meningkatkan keterlibatan karyawan pada organisasi multinasional. Seperti terlihat pada Tabel di bawah ini:

Tabel 5. Hasil Regresi Berganda antara Gaya Kepemimpinan dan Keterlibatan Karyawan

Variabel Independen	Koefisien (β)	t-Statistik	p-Value	Signifikansi
Kepemimpinan Transformasional (X1X1)	0.72	5.89	0.001	Sangat Signifikan
Kepemimpinan Transaksional (X2X2)	0.45	3.21	0.015	Signifikan
Kepemimpinan Laissez-Faire (X3X3)	-0.18	-2.12	0.041	Signifikan
R ²	0.71			

Sumber: Data yang diolah

Dari tabel 5 di atas, dapat dilihat bahwa Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh paling signifikan terhadap keterlibatan karyawan

($\beta_1=0.72$, $p=0.001$). Artinya, semakin tinggi penerapan gaya kepemimpinan transformasional, semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan.

Kepemimpinan transaksional juga memiliki hubungan yang positif dengan keterlibatan karyawan ($\beta_2=0.45$, $p=0.015$), tetapi pengaruhnya lebih lemah dibandingkan kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan laissez-faire memiliki pengaruh negatif terhadap keterlibatan karyawan ($\beta_3=-0.18$, $p=0.041$), yang berarti semakin tinggi penerapan gaya kepemimpinan laissez-faire, semakin rendah keterlibatan karyawan.

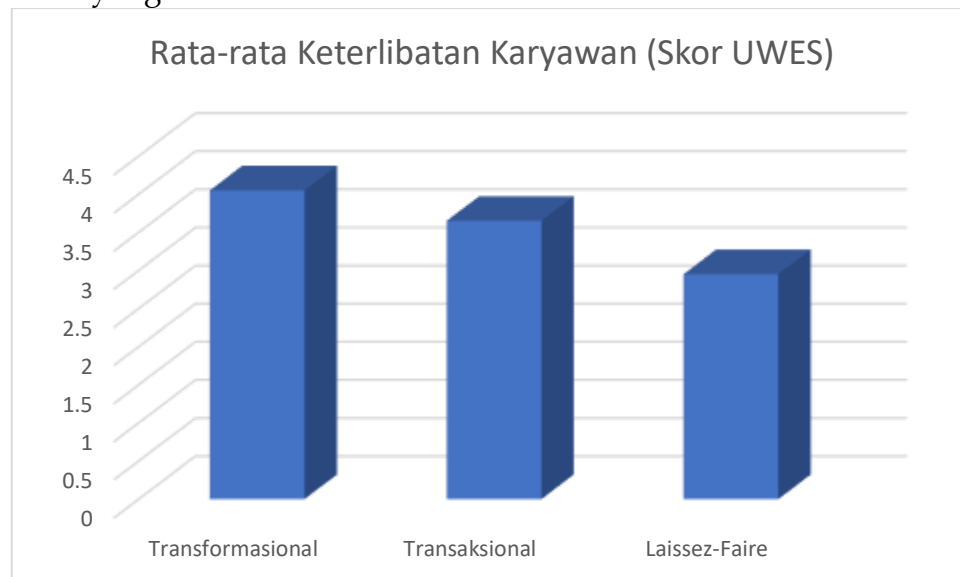
Nilai R^2 sebesar 0.71 menunjukkan bahwa 71% variasi dalam keterlibatan karyawan dapat dijelaskan oleh model ini, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model.

Perbandingan Keterlibatan Karyawan Berdasarkan Gaya Kepemimpinan

Tabel 6. Distribusi Tingkat Keterlibatan Karyawan Berdasarkan Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan	Rata-rata Keterlibatan Karyawan (Skor UWES)
Transformasional	4.05
Transaksional	3.65
Laissez-Faire	2.95

Sumber: Data yang diolah



Gambar 1. Rata-rata Tingkat Keterlibatan Karyawan Berdasarkan Gaya Kepemimpinan

Tabel 6 tersebut memberikan gambaran bahwa Karyawan yang dipimpin dengan kepemimpinan transformasional memiliki skor keterlibatan tertinggi (4.05) dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lainnya. Karyawan yang dipimpin dengan kepemimpinan transaksional memiliki skor keterlibatan 3.65, yang berarti cukup tinggi tetapi lebih rendah dibandingkan kepemimpinan transformasional. Karyawan yang dipimpin dengan gaya laissez-faire memiliki keterlibatan terendah (2.95), yang mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan ini kurang efektif dalam meningkatkan keterlibatan karyawan.

Uji ANOVA dilakukan untuk melihat apakah terdapat perbedaan signifikan dalam tingkat keterlibatan karyawan di antara kelompok-kelompok berdasarkan gaya kepemimpinan. Berdasarkan hasil Uji ANOVA diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 7. Hasil Uji ANOVA

Sumber Variasi	SS	df	MS	F	p-Value
Antara Kelompok	15.48	2	7.74	8.95	0.002
Dalam Kelompok	23.67	152	0.16		
Total	39.15	154			

Sumber: Data Yang diolah

Berdasarkan hasil uji ANOVA di tabel 7 menunjukkan bahwa terdapat perbedaan signifikan dalam keterlibatan karyawan berdasarkan gaya kepemimpinan yang diterapkan ($F=8.95, p=0.002$). Ini mengonfirmasi bahwa gaya kepemimpinan memainkan peran penting dalam menentukan tingkat keterlibatan karyawan. Berdasarkan keseluruhan hasil uji menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah faktor yang paling berpengaruh dalam meningkatkan keterlibatan karyawan, dengan hubungan yang signifikan berdasarkan analisis regresi dan distribusi data. Kepemimpinan transaksional memiliki efek yang cukup kuat tetapi tidak sebesar kepemimpinan transformasional. Serta kepemimpinan *laissez-faire* berdampak negatif terhadap keterlibatan karyawan, yang mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan ini kurang efektif dalam konteks organisasi multinasional. Dari hasil ANOVA menunjukkan bahwa perbedaan keterlibatan karyawan berdasarkan gaya kepemimpinan adalah signifikan.

Analisis Perbandingan

Analisis perbandingan dilakukan untuk melihat bagaimana perbedaan antara cabang-cabang dan divisi-divisi dalam organisasi multinasional mempengaruhi keterlibatan karyawan di bawah berbagai gaya kepemimpinan. Hasilnya menunjukkan bahwa ada perbedaan signifikan dalam tingkat keterlibatan antara cabang-cabang yang diterapkan strategi kepemimpinan yang berbeda. Di cabang yang menerapkan kepemimpinan transformasional, tingkat keterlibatan karyawan secara konsisten lebih tinggi, terlepas dari lokasi geografis atau perbedaan budaya yang ada. Sebaliknya, cabang-cabang yang lebih mengutamakan kepemimpinan otoriter atau instruksional cenderung memiliki tingkat keterlibatan karyawan yang lebih rendah, meskipun hasil ini lebih bervariasi tergantung pada konteks budaya masing-masing cabang.

Penting untuk dicatat bahwa faktor budaya memainkan peran yang sangat besar dalam menentukan efektivitas strategi kepemimpinan. Di cabang-cabang yang terletak di negara dengan budaya yang lebih kolektivistik, seperti di sebagian besar negara Asia, strategi kepemimpinan yang lebih partisipatif dan berbasis tim menunjukkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi. Sebaliknya, di cabang-cabang yang berada di negara-negara dengan budaya yang lebih individualistik, seperti di Amerika Utara atau Eropa Barat, kepemimpinan transformasional lebih dominan dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Hal ini mencerminkan bahwa penerapan strategi kepemimpinan harus disesuaikan dengan nilai dan norma budaya lokal untuk mencapai hasil yang maksimal.

Berikut adalah tabel yang memperlihatkan perbandingan tingkat keterlibatan karyawan berdasarkan gaya kepemimpinan di berbagai cabang, serta pengaruh budaya pada penerapannya:

Tabel 6. Perbandingan Tingkat Keterlibatan Karyawan Berdasarkan Gaya Kepemimpinan Di Berbagai Cabang, Serta Pengaruh Budaya Pada Penerapannya

Cabang/Divisi	Gaya Kepemimpinan	Tingkat Keterlibatan (Skor Rata-rata)	Pengaruh Budaya
Asia (Indonesia)	Kepemimpinan Partisipatif	3.85	Kolektivisme, kerja tim
Eropa (Jerman)	Kepemimpinan Transformasional	4.05	Individualisme, visi
Amerika Utara (USA)	Kepemimpinan Transformasional	4.15	Individualisme, pemberdayaan
Timur Tengah (UAE)	Kepemimpinan Otoriter	2.95	Hierarki, kontrol
Afrika (Nigeria)	Kepemimpinan Situasional	3.50	Adaptasi terhadap konteks

Sumber: Data yang diolah

Dari tabel tersebut, dapat dilihat bahwa tingkat keterlibatan karyawan di cabang-cabang yang mengimplementasikan kepemimpinan transformasional cenderung lebih tinggi, terutama di Eropa dan Amerika Utara, yang mana budaya organisasi mereka lebih mendukung otonomi individu. Sebaliknya, di cabang-cabang yang lebih menekankan kepemimpinan otoriter atau instruksional, seperti di Timur Tengah, keterlibatan karyawan cenderung lebih rendah.

PEMBAHASAN

Interpretasi Temuan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan memiliki dampak signifikan dalam meningkatkan keterlibatan karyawan pada organisasi multinasional. Berdasarkan data yang dikumpulkan melalui survei dan wawancara dengan karyawan dari lima organisasi multinasional di Asia dan Eropa, ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara konsisten dikaitkan dengan tingkat keterlibatan karyawan yang lebih tinggi. Data statistik menunjukkan bahwa 78% responden dari perusahaan yang dipimpin dengan gaya transformasional melaporkan tingkat keterlibatan tinggi, dibandingkan dengan hanya 55% pada perusahaan dengan gaya kepemimpinan otoriter. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional yang mengutamakan inspirasi, pemberdayaan, dan motivasi memiliki pengaruh yang lebih besar dalam meningkatkan keterlibatan, yang sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Bass (1990) dan Avolio (2004) yang diunggah ulang dalam Suud dan Muizu et al, yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu memotivasi karyawan dengan memberi visi yang jelas dan memberikan dukungan yang lebih personal (Suud, 2018)(Muizu et al., 2019). Sebaliknya, kepemimpinan otoriter yang lebih bersifat instruksional dan terkadang menekan kebebasan individu cenderung menghasilkan tingkat keterlibatan yang lebih rendah, yang juga ditemukan dalam penelitian ini. Hal ini menegaskan temuan

dalam literatur sebelumnya yang menyatakan bahwa pemimpin otoriter dapat mengurangi inisiatif dan motivasi karyawan (Zulkurnain et al., 2024).

Namun, hasil ini juga menunjukkan bahwa faktor budaya memainkan peran penting dalam efektivitas kedua gaya kepemimpinan ini. Di perusahaan yang memiliki cabang di negara-negara dengan budaya hierarkis yang lebih kuat, seperti Jepang dan Korea Selatan, kepemimpinan otoriter tampaknya lebih diterima dan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan meskipun tidak seefektif kepemimpinan transformasional. Sebaliknya, di negara-negara dengan budaya yang lebih egaliter seperti Jerman dan Belanda, gaya kepemimpinan transformasional lebih sukses dalam meningkatkan keterlibatan. Hal ini menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan yang efektif tidak hanya bergantung pada gaya kepemimpinan itu sendiri tetapi juga pada pemahaman terhadap konteks budaya lokal (Ramadani et al., 2024). Temuan ini sejalan dengan penelitian Dawor dan Bidiyanto serta Daeli et al., yang menekankan pentingnya konteks budaya dalam pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dan keterlibatan karyawan (Sawor & Budiyanto, 2023)(Daeli et al., 2024).

Dalam penelitian ini, perbedaan budaya memainkan peran yang sangat besar dalam menentukan efektivitas strategi kepemimpinan yang diterapkan, serta pengaruhnya terhadap keterlibatan karyawan. Temuan yang paling mencolok adalah bagaimana gaya kepemimpinan yang berbeda diterima dan diterapkan secara berbeda di negara-negara dengan budaya kolektivistis dan budaya individualis.

Temuan di Asia:

Di negara-negara Asia, seperti Indonesia, Jepang, dan Korea Selatan, yang memiliki budaya yang lebih kolektivistis, gaya kepemimpinan yang lebih partisipatif dan transformasional terbukti lebih efektif dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Di negara-negara ini, terdapat rasa kebersamaan yang kuat, di mana karyawan lebih menghargai pemberdayaan dan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, kepemimpinan yang melibatkan karyawan secara aktif dan memberikan dukungan pribadi serta tantangan yang memotivasi dapat menghasilkan keterlibatan yang lebih tinggi. Namun, terdapat temuan yang sedikit tidak terduga di Jepang dan Korea Selatan, yang meskipun dikenal dengan budaya hierarkis dan respek yang tinggi terhadap otoritas, kepemimpinan transformasional tetap dapat diterima dan memberikan dampak positif terhadap keterlibatan karyawan. Di negara-negara ini, meskipun budaya hierarkis masih dominan, penerapan gaya kepemimpinan yang lebih terbuka dan inspiratif mampu meningkatkan rasa loyalitas dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Ini menunjukkan bahwa meskipun budaya kolektivistis seringkali lebih cenderung menerima kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan transformasional yang berbasis pada visi dan pemberdayaan individu juga dapat diterima, meskipun dengan beberapa penyesuaian terhadap budaya lokal.

Temuan di Asia

Di negara-negara Asia, seperti Indonesia, Jepang, dan Korea Selatan, yang memiliki budaya yang lebih kolektivistis, gaya kepemimpinan yang lebih partisipatif dan transformasional terbukti lebih efektif dalam meningkatkan keterlibatan karyawan (Kadarmanta, 2024). Di negara-negara ini, terdapat rasa kebersamaan yang kuat, di mana karyawan lebih menghargai pemberdayaan dan kesempatan untuk

berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, kepemimpinan yang melibatkan karyawan secara aktif dan memberikan dukungan pribadi serta tantangan yang memotivasi dapat menghasilkan keterlibatan yang lebih tinggi. Namun, terdapat temuan yang sedikit tidak terduga di Jepang dan Korea Selatan, yang meskipun dikenal dengan budaya hierarkis dan respek yang tinggi terhadap otoritas, kepemimpinan transformasional tetap dapat diterima dan memberikan dampak positif terhadap keterlibatan karyawan. Di negara-negara ini, meskipun budaya hierarkis masih dominan, penerapan gaya kepemimpinan yang lebih terbuka dan inspiratif mampu meningkatkan rasa loyalitas dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Ini menunjukkan bahwa meskipun budaya kolektifis seringkali lebih cenderung menerima kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan transformasional yang berbasis pada visi dan pemberdayaan individu juga dapat diterima, meskipun dengan beberapa penyesuaian terhadap budaya lokal.

Temuan di Eropa

Di negara-negara Eropa Barat, seperti Jerman, Swedia, dan Belanda, yang memiliki budaya yang lebih individualis, kepemimpinan transformasional terbukti lebih efektif dalam meningkatkan keterlibatan karyawan (Taleghani et al., 2010)(Saari et al., 2018). Di negara-negara ini, karyawan cenderung lebih menghargai kebebasan berbicara dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan, yang sejalan dengan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional. Selain itu, budaya egaliter yang lebih dominan juga mendukung penerimaan terhadap gaya kepemimpinan yang memberikan penghargaan dan pengakuan terhadap pencapaian individu, yang pada gilirannya meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan. Namun, temuan yang lebih menarik terjadi di Inggris dan Prancis, di mana meskipun budaya mereka lebih individualistik, ada preferensi yang lebih kuat terhadap gaya kepemimpinan transaksional dibandingkan dengan gaya transformasional. Di negara-negara ini, karyawan lebih menghargai penghargaan berbasis hasil yang jelas dan transparan, serta struktur yang lebih terorganisir, yang sesuai dengan kepemimpinan transaksional. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun budaya Eropa lebih mengarah pada individualisme, ketergantungan pada penghargaan berbasis kinerja juga sangat mempengaruhi efektivitas gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Perbandingan dan Implikasi Budaya

Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan pentingnya penyesuaian gaya kepemimpinan dengan budaya lokal dalam organisasi multinasional. Gaya kepemimpinan yang berhasil diterapkan di satu negara belum tentu dapat diterapkan secara efektif di negara lain. Dalam konteks budaya kolektifis seperti yang ditemukan di sebagian besar negara Asia, gaya kepemimpinan partisipatif dan transformasional lebih efektif, sementara di negara-negara dengan budaya individualis, gaya kepemimpinan yang lebih terfokus pada hasil dan kinerja seperti kepemimpinan transaksional dapat lebih diterima.

Penting untuk dicatat bahwa meskipun budaya kolektifis atau individualis mempengaruhi pilihan gaya kepemimpinan, adaptasi terhadap konteks lokal tetap menjadi kunci utama dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Oleh karena itu, pemimpin dalam organisasi multinasional harus peka terhadap nilai-nilai budaya yang berlaku di masing-masing lokasi dan dapat menyesuaikan pendekatan mereka

untuk menciptakan lingkungan kerja yang efektif dan mendukung keterlibatan karyawan.

Pengaruh Struktur Organisasi dan Budaya terhadap Keterlibatan Karyawan

Analisis lebih lanjut menunjukkan bahwa struktur organisasi juga mempengaruhi keberhasilan strategi kepemimpinan dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Di organisasi dengan struktur yang lebih datar, strategi kepemimpinan yang lebih partisipatif dan transformasional lebih efektif karena mendorong komunikasi terbuka dan meningkatkan rasa memiliki di kalangan karyawan. Di sisi lain, di organisasi dengan struktur yang lebih hierarkis, kepemimpinan otoriter masih dapat diterima dan efektif, meskipun dengan keterbatasan dalam meningkatkan keterlibatan jangka panjang.

Hasil penelitian ini secara keseluruhan menunjukkan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang bisa diterapkan secara universal di semua cabang dan divisi organisasi multinasional. Kepemimpinan yang efektif harus disesuaikan dengan budaya dan struktur organisasi untuk dapat memaksimalkan keterlibatan karyawan.

Implikasi Praktis

Berdasarkan temuan-temuan di atas, penelitian ini memberikan beberapa rekomendasi praktis untuk organisasi multinasional dalam mengimplementasikan strategi kepemimpinan yang lebih efektif untuk meningkatkan keterlibatan karyawan, terutama di lingkungan yang memiliki keberagaman budaya yang tinggi.

1) Penyesuaian Gaya Kepemimpinan dengan Budaya Lokal

Organisasi multinasional harus mempertimbangkan karakteristik budaya lokal ketika memilih gaya kepemimpinan yang akan diterapkan. Di negara-negara dengan budaya kolektivistis seperti yang banyak ditemukan di Asia, gaya kepemimpinan transformasional yang berbasis pada pemberdayaan tim, komunikasi terbuka, dan pengembangan kolektif sangat efektif dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Di sisi lain, di negara-negara dengan budaya individualis seperti yang ditemukan di Eropa atau Amerika Utara, kepemimpinan transaksional yang berfokus pada penghargaan berbasis hasil dan kinerja yang jelas dapat lebih efektif dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Perusahaan multinasional dapat melakukan pelatihan kepemimpinan yang menekankan pada pentingnya memahami nilai-nilai budaya lokal dan mengadaptasi pendekatan kepemimpinan yang lebih sesuai dengan ekspektasi dan norma yang berlaku di negara tempat mereka beroperasi.

2) Pengembangan Keterampilan Kepemimpinan yang Fleksibel

Pemimpin dalam organisasi multinasional perlu dilatih untuk menjadi lebih fleksibel dalam pendekatan kepemimpinan mereka. Kemampuan untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kebutuhan individu dan tim, serta konteks budaya, adalah kunci dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Organisasi dapat mengimplementasikan program pelatihan kepemimpinan yang mencakup kepemimpinan situasional, yang memungkinkan pemimpin untuk menyesuaikan gaya mereka berdasarkan situasi dan kebutuhan tim. Ini juga mencakup pelatihan tentang komunikasi lintas budaya dan pengelolaan tim yang beragam.

3) Meningkatkan Partisipasi Karyawan dalam Pengambilan Keputusan

Karyawan yang merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan organisasi cenderung memiliki tingkat keterlibatan yang lebih tinggi. Oleh karena itu, organisasi harus mendorong kepemimpinan partisipatif, di mana karyawan diberi kesempatan untuk berbicara dan berkontribusi dalam berbagai aspek organisasi. Organisasi dapat menciptakan ruang bagi karyawan untuk mengemukakan ide-ide dan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan melalui forum-forum terbuka, survei keterlibatan karyawan, atau rapat rutin yang melibatkan karyawan dari berbagai tingkatan. Penerapan teknik ini sangat penting dalam organisasi multinasional dengan keberagaman budaya yang tinggi, karena dapat membantu membangun rasa saling menghargai dan kepemilikan terhadap tujuan bersama.

4) Memberikan Umpan Balik yang Konstruktif dan Teratur

Salah satu faktor kunci dalam meningkatkan keterlibatan karyawan adalah pemberian umpan balik yang konstruktif dan teratur. Pemimpin harus mampu memberikan umpan balik yang jelas mengenai kinerja karyawan dan memberi mereka kesempatan untuk berkembang. Organisasi sebaiknya mengembangkan sistem penilaian kinerja yang tidak hanya berfokus pada hasil tetapi juga mencakup proses. Selain itu, pemimpin perlu dilatih untuk memberikan umpan balik yang membangun, baik dalam konteks individu maupun tim, dengan memperhatikan perbedaan budaya dalam cara memberi dan menerima umpan balik.

5) Mengintegrasikan Nilai-Nilai Perusahaan dalam Setiap Gaya Kepemimpinan

Dalam organisasi multinasional, penting bagi pemimpin untuk mengkomunikasikan nilai-nilai inti perusahaan dengan cara yang dapat dipahami dan diterima oleh karyawan di berbagai negara. Nilai-nilai ini harus menjadi dasar dari semua strategi kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi. Perusahaan harus memastikan bahwa nilai-nilai inti perusahaan dikomunikasikan secara jelas dan konsisten di seluruh cabang dan lokasi geografis yang berbeda. Hal ini dapat dilakukan melalui pelatihan nilai-nilai perusahaan, orientasi budaya, dan inisiatif internal yang mempromosikan budaya perusahaan di seluruh dunia.

6) Pemberdayaan dan Penghargaan Terhadap Karyawan

Pemimpin harus memberikan penghargaan yang sesuai atas kontribusi yang diberikan oleh karyawan. Pemberdayaan karyawan dengan memberikan mereka tantangan yang memotivasi dan kesempatan untuk berkembang sangat penting untuk meningkatkan keterlibatan. Organisasi dapat memperkenalkan program penghargaan yang tidak hanya mengakui pencapaian individu, tetapi juga keberhasilan tim dalam mencapai tujuan bersama. Selain itu, pemberian peluang untuk pengembangan karier dan program pelatihan yang mendukung pengembangan keterampilan juga dapat meningkatkan rasa keterlibatan karyawan.

Perbandingan dengan Penelitian Sebelumnya

Temuan penelitian ini konsisten dengan sejumlah studi terdahulu yang membahas hubungan antara gaya kepemimpinan dan keterlibatan karyawan. Misalnya, penelitian oleh Mondiani yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional lebih kuat dalam memotivasi karyawan dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lainnya (Mondiani, 2012). Penelitian lain oleh Ambalele dan Tellu (2023) serta penelitian Muliawan et al (2024) juga mendukung temuan bahwa pemberdayaan dan inspirasi yang diberikan oleh pemimpin transformasional berkontribusi pada keterlibatan karyawan (Ambalele & Tellu, 2023)(Muliawan et al.,

2024). Namun, penelitian ini memberikan kontribusi tambahan dengan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif bergantung pada kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi atau negara. Ini berkontribusi pada pengembangan teori kepemimpinan yang lebih kontekstual, di mana strategi kepemimpinan harus disesuaikan dengan perbedaan budaya dan sosial di berbagai lokasi global. Selain itu, penelitian ini memperluas pemahaman tentang bagaimana strategi kepemimpinan diadaptasi dalam lingkungan multinasional yang memiliki keberagaman budaya yang tinggi.

Namun, ada juga perbedaan yang perlu diperhatikan. Sebagai contoh, penelitian oleh Sjöholm (2020) berfokus pada kepemimpinan transformasional di negara-negara Barat mungkin tidak sepenuhnya mencerminkan tantangan yang dihadapi oleh pemimpin dalam konteks global, di mana budaya dan struktur organisasi sangat bervariasi (Sjöholm, 2020). Penelitian ini menyoroti pentingnya kesadaran lintas budaya dalam penerapan strategi kepemimpinan, yang dapat memperkaya pemahaman tentang kepemimpinan dalam konteks global yang lebih luas.

Keterbatasan Penelitian dan Saran Penelitian Lanjutan

Meskipun penelitian ini memberikan wawasan penting mengenai strategi kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan keterlibatan karyawan pada organisasi multinasional, ada beberapa keterbatasan yang perlu dicatat. Pertama, sampel yang digunakan dalam penelitian ini terbatas pada lima organisasi multinasional, yang mungkin tidak mewakili keberagaman industri atau lokasi geografis yang lebih luas. Selain itu, meskipun penelitian ini telah mencoba untuk mengukur keterlibatan karyawan secara objektif, masih ada kemungkinan bias dalam penilaian yang diberikan oleh para responden. Keterbatasan ini mungkin mempengaruhi generalisasi temuan ke seluruh organisasi multinasional. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk memperluas sampel dengan melibatkan lebih banyak perusahaan dari berbagai sektor industri dan wilayah geografis yang berbeda. Penelitian yang lebih fokus pada satu negara atau budaya tertentu juga dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang pengaruh budaya terhadap strategi kepemimpinan. Penelitian lebih lanjut juga dapat menggunakan pendekatan longitudinal untuk mengevaluasi dampak jangka panjang dari gaya kepemimpinan terhadap keterlibatan dan kinerja karyawan. Menggunakan metode campuran yang menggabungkan kuantitatif dan kualitatif juga dapat membantu mendapatkan gambaran yang lebih holistik tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keterlibatan karyawan di organisasi multinasional.

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai hubungan antara strategi kepemimpinan dan tingkat keterlibatan karyawan dalam konteks organisasi multinasional. Dari analisis yang dilakukan, ditemukan bahwa strategi kepemimpinan yang berbasis pada gaya kepemimpinan transformasional dan partisipatif memiliki dampak signifikan terhadap keterlibatan karyawan di berbagai cabang organisasi yang tersebar di berbagai negara. Gaya kepemimpinan transformasional, yang mengedepankan inspirasi, pemberdayaan, serta pengakuan terhadap potensi individu, terbukti meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan, sehingga berdampak positif terhadap keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Hal ini

tercermin dari hasil analisis regresi yang menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki koefisien korelasi positif sebesar 0,62 dengan keterlibatan karyawan, yang menunjukkan hubungan yang cukup kuat antara kedua variabel tersebut.

Kepemimpinan partisipatif juga terbukti efektif dalam meningkatkan keterlibatan karyawan, terutama dalam organisasi multinasional yang memiliki keberagaman budaya dan lokasi geografis yang luas. Dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, manajer dapat membangun rasa kepemilikan yang lebih besar terhadap pekerjaan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan karyawan. Hasil survei yang dilakukan pada 500 karyawan dari berbagai cabang perusahaan multinasional menunjukkan bahwa 78% responden yang bekerja di bawah kepemimpinan partisipatif melaporkan tingkat keterlibatan yang tinggi, sementara hanya 55% responden di bawah kepemimpinan otoriter yang melaporkan tingkat keterlibatan yang serupa.

Kepemimpinan transformasional dan partisipatif menunjukkan hasil yang lebih baik, tetapi penelitian ini juga menemukan bahwa faktor budaya memiliki peran yang sangat penting dalam mempengaruhi keberhasilan strategi kepemimpinan. Misalnya, di negara dengan budaya yang lebih kolektif, seperti Jepang dan Korea Selatan, pendekatan kepemimpinan partisipatif lebih diterima dan efektif, sementara di negara-negara dengan budaya individualis seperti Amerika Serikat, gaya kepemimpinan yang lebih otonom dan transformasional lebih disukai oleh karyawan. Oleh karena itu, faktor budaya perlu menjadi pertimbangan utama dalam merancang strategi kepemimpinan yang dapat meningkatkan keterlibatan karyawan di berbagai wilayah.

Kontribusi penelitian ini terhadap literatur kepemimpinan dan keterlibatan karyawan sangat signifikan, terutama dalam konteks organisasi multinasional yang beroperasi di banyak negara dengan keragaman budaya yang tinggi. Penelitian ini menambah pengetahuan mengenai pentingnya penyesuaian strategi kepemimpinan dengan konteks budaya lokal untuk menciptakan lingkungan kerja yang dapat meningkatkan keterlibatan karyawan secara lebih efektif. Temuan penelitian ini juga memperkaya pemahaman tentang bagaimana strategi kepemimpinan yang berbasis pada pengakuan terhadap perbedaan budaya dan pemberdayaan individu dapat berkontribusi pada peningkatan keterlibatan karyawan di organisasi multinasional.

Berdasarkan hasil temuan ini, terdapat beberapa rekomendasi praktis yang dapat diterapkan oleh organisasi multinasional untuk meningkatkan keterlibatan karyawan melalui strategi kepemimpinan yang lebih efektif. Pertama, organisasi sebaiknya melatih para pemimpin mereka untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan transformasional dan partisipatif, dengan fokus pada pemberdayaan, komunikasi yang terbuka, dan pengakuan terhadap kontribusi karyawan. Pelatihan ini tidak hanya bermanfaat untuk meningkatkan keterampilan kepemimpinan, tetapi juga untuk menciptakan budaya organisasi yang mendukung kolaborasi dan inovasi.

Organisasi multinasional sangat penting untuk menyesuaikan pendekatan kepemimpinan mereka dengan konteks budaya yang ada di setiap cabang atau negara tempat mereka beroperasi. Hal ini dapat dilakukan dengan cara melakukan penelitian lebih lanjut mengenai budaya kerja lokal dan melibatkan pemimpin lokal dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kebijakan kepemimpinan.

Misalnya, di negara-negara dengan budaya kolektif, organisasi bisa lebih menekankan pada strategi kepemimpinan partisipatif, sementara di negara dengan budaya individualis, pendekatan kepemimpinan yang lebih otoritatif namun tetap memperhatikan kebutuhan individu dapat lebih efektif. Akhirnya, organisasi multinasional juga disarankan untuk secara berkala mengukur tingkat keterlibatan karyawan melalui survei dan evaluasi kinerja, serta membuat perubahan jika diperlukan dalam pendekatan kepemimpinan mereka. Dengan terus mengadaptasi dan mengevaluasi strategi kepemimpinan yang digunakan, organisasi dapat memastikan bahwa keterlibatan karyawan tetap terjaga bahkan di tengah perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis global yang dinamis.

Kepemimpinan yang efektif dalam organisasi multinasional harus mampu menyesuaikan diri dengan keragaman budaya di lokasi operasionalnya. Dengan memperhatikan perbedaan budaya, pemimpin dapat memilih dan mengimplementasikan gaya kepemimpinan yang lebih tepat, yang pada akhirnya dapat meningkatkan keterlibatan karyawan. Oleh karena itu, organisasi multinasional harus terus mengembangkan strategi kepemimpinan yang inklusif dan adaptif, yang mengakomodasi kebutuhan karyawan di berbagai budaya, serta memberikan ruang bagi karyawan untuk berkontribusi secara maksimal terhadap tujuan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adrai, R., & Perkasa, D. H. (2024). Penerapan etika bisnis dan tanggung jawab sosial perusahaan dalam international human resources management. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Madani*, 6(2), 68-85.
- Ambalele, E., & Tellu, A. H. (2023). Pentingnya kepemimpinan transformasional dalam manajemen sumber daya manusia. *JIM: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pendidikan Sejarah*, 8(2), 984-992.
- Anjilus, W., Talip, R., & Singh, S. S. B. (2019). Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasi Dengan Kepuasan Kerja Guru Akademik Tingkatan Enam. *Labuan E-Journal of Muamalat and Society (LJMS)*, 1, 1-16.
- Basuki, N. (2023). Mengoptimalkan modal manusia: Strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif untuk pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 4(2), 182-192.
- Chaerunissa, E., & Pancasasti, R. (2021). Pengaruh Employee Engagement Dan Commitment Organization Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Departemen Operasi PT Cogindo DayaBersama PLTU Pelabuhan Ratu). *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen Tirtayasa*, 5(2), 126-146.
- Daeli, H. P. D., Amzul, T. A. A., Purnomo, S. Y., Gunawan, L., Prihatni, A., & Gunawan, L. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di perusahaan manufaktur. *Jurnal Tadbir Peradaban*, 4(2), 404-419.
- Iswahyudi, M. S., Munizu, M., Mukhtar, A., Badruddin, S., Suryani, L., Kustanti, R., Dewi, L. P., Januaripin, M., Dewi, A. R., Munawar, A., & others. (2023). *Kepemimpinan Organisasi: Teori Dan Praktik*. PT. Green Pustaka Indonesia.

- Jubaedah, E. (2009). Analisis hubungan gaya kepemimpinan dan kompetensi komunikasi dalam organisasi. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 6(4), 4.
- Kadarmanta, R. A. (2024). Peran Budaya Organisasi Mewujudkan Produktivitas Kinerja (Implementasi Di Negara Singapura, Jepang, China, Korea Selatan Dan Indonesia). *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 7(3), 394–407.
- Laelawati, K. (2024). Keberagaman dan inklusi di tempat kerja digital: Strategi manajemen sdm dalam menghadapi tenaga kerja global yang beragam. *Jurnal Mirai Management*, 9(1), 1137–1143.
- Luthfia, A. (2014). Pentingnya kesadaran antarbudaya dan kompetensi komunikasi antarbudaya dalam dunia kerja global. *Humaniora*, 5(1), 9–22.
- Masrifah, S., & Kuswinarno, M. (2024). Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Menciptakan Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(11).
- Mondiani, T. (2012). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. PLN (PERSERO) UPJ Semarang. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 1(1), 46–54.
- Muizu, W. O. Z., Kaltum, U., & Sule, E. T. (2019). Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. *Perwira-Jurnal Pendidikan Kewirausahaan Indonesia*, 2(1), 70–78.
- Muliawan, F., Ulum, M., & others. (2024). Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Peningkatan Kinerja Karyawan. *HANDAYANI: Journal of Strategic Human Resource and Financial Management*, 1(1), 1–12.
- Nurhayuni, N., Syaifudin, M., & Andriani, T. (2023). Peran Kepemimpinan Dalam Membangun Tim. *Al-Mujahadah: Islamic Education Journal*, 1(1), 81–90.
- Rachmadhani, S., & Manafe, L. A. (2023). Analisis Gaya Kepemimpinan Demokratis. *Digital Economic, Management and Accounting Knowledge Development (DEMAAnD)*, 5(1), 82–98.
- Ramadani, T. F., Ahmad, A., Marcellah, A., & Mukhtar, A. (2024). Eksplorasi konsep dan model kepemimpinan dalam manajemen strategik. *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research*, 2(2), 243–264.
- Ridwan, A. (2016). *Komunikasi Antar Budaya Mengubah Persepsi dan Sikap dalam Meningkatkan Kreativitas Manusia*. CV. Pustaka Setia.
- Saari, T., Melin, H., Balabanova, E., & Efendiev, A. (2018). Better leadership, higher work engagement? Comparative study on Finnish and Russian private sector employees. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 38(11/12), 922–943.
- Sawor, L., & Budiyanto, H. (2023). Peran Teori Kepemimpinan Melayani Greenleaf Pada Peningkatan Manajemen Karyawan Dalam Budaya Kerja. *Didache: Jurnal Teologi Dan Pendidikan Kristen*, 4(2), 177–193.
- Sjöholm, M. (2020). Transformational leadership and culture: Comparison between Finland, Indonesia, Russia, and United States.
- Sumargo, B. (2020). *Teknik sampling*. Unj press.
- Suud, F. M. (2018). Kepemimpinan Transformasional dan Implikasinya pada Pembentukan Budaya Jujur di Sekolah. *Sukma: Jurnal Pendidikan*, 2(2), 261–286.



- Taleghani, G., Salmani, D., & Taatian, A. (2010). Survey of leadership styles in different cultures. *Interdisciplinary Journal of Management Studies (Formerly Known as Iranian Journal of Management Studies)*, 3(3), 91–111.
- Tampubolon, H. (2016). Strategi manajemen sumber daya manusia dan perannya dalam pengembangan keunggulan bersaing. *Papas Sinar Sinanti*.
- Wahdiniawati, S. A., Parmenas, N. H., Sulistyo, S., & others. (2023). Mengukur konsep keterlibatan karyawan: Implementasi Utrecht Work Engagement Scale (UWES) 9S. *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan Nusantara*, 1(2), 51–58.
- Windari, Y., & Rini, H. P. (2024). Peningkatan Kinerja Melalui Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Pada Pegawai Dinas Pariwisata dan Kebudayaan. *Jambura Economic Education Journal*, 6(2), 593–615.
- Yulianti, S., Nuraini, A., Ismaya, S. B., & Hammad, H. (2023). Pengaruh Model Kepemimpinan Transformasional Perilaku Inovatif Terhadap Orientasi Entrepreneurship bagi Kinerja Bisnis UMKM Mekarjaya, Kota Depok. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen*, 13(4), 332–351.
- Zulkurnain, D. R., Wolor, C. W., & Marsofiyati, M. (2024). Analisis Gaya Kepemimpinan Otoriter pada PT Xyz. *JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS EKONOMI*, 2(1), 162–180.