

## ADAPTASI GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DI ORGANISASI MULTIKULTURAL: SUATU TINJAUAN LITERATUR

Abdullah Ahmad Badawi Dalimunthe <sup>1)</sup>, Rany Adiliawijaya Putriekapuja <sup>2)</sup>

Fakultas Keselamatan Penerbangan, Politeknik Penerbangan Indonesia Curug

Penulis Korespondensi: [badawidalimunthe14@gmail.com](mailto:badawidalimunthe14@gmail.com), [rany.adiliawijaya@ppicurug.ac.id](mailto:rany.adiliawijaya@ppicurug.ac.id)

### *Abstract*

*This study explores the adaptation of situational leadership styles in a multicultural organizational context through a systematic literature review (SLR) approach. With increasing globalization, organizations face increasingly complex challenges related to cultural diversity. The situational leadership approach, which emphasizes flexibility and adaptability of leadership styles based on situational needs, is becoming increasingly relevant. This study identifies and analyses existing literature to provide insights into how leaders can adapt their leadership styles to manage multicultural teams effectively. This research uses a systematic literature review method to identify, evaluate, and synthesize the literature. The results show that situational leadership style adaptation can improve team performance and employee job satisfaction in a multicultural environment, with several key factors such as cross-cultural understanding, effective communication, and empathy playing an important role in its successful implementation.*

**Keywords:** *Situational Leadership, Multicultural Organisation, Systematic Literature Review, Leadership Style Adaptation, Cultural Diversity*

### **Article Information:**

Received Date: 23 Mei 2024

Revised Date: 4 Juni 2024

Accepted Date: 17 Juni 2024

## PENDAHULUAN

Globalisasi telah membawa perubahan signifikan dalam dinamika tempat kerja, terutama dengan meningkatnya keragaman budaya di dalam organisasi. Keberagaman ini menuntut para pemimpin untuk mampu beradaptasi dengan berbagai nilai, norma, dan ekspektasi budaya yang berbeda. Oleh karena itu, organisasi multikultural menjadi semakin umum dan menuntut gaya kepemimpinan yang fleksibel dan adaptif. Teori kepemimpinan situasional, yang diusulkan oleh (Osland et al., 2020) menawarkan kerangka kerja yang dapat disesuaikan dengan berbagai situasi dan kebutuhan budaya dalam organisasi. Teori ini menekankan pentingnya pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka berdasarkan tingkat kematangan dan kompetensi pengikut.

Dalam dekade terakhir, berbagai studi telah menunjukkan bahwa keberhasilan kepemimpinan dalam organisasi multikultural sangat bergantung pada kemampuan pemimpin untuk memahami dan menghargai perbedaan budaya, serta mengadaptasi gaya kepemimpinan mereka agar sesuai dengan konteks budaya yang spesifik (Çuhadar, 2022). Penelitian terkini menekankan pentingnya kecerdasan budaya (*cultural intelligence*) sebagai kompetensi kunci bagi pemimpin dalam organisasi multikultural (Ang et al., 2021). Kecerdasan budaya memungkinkan pemimpin untuk berinteraksi secara efektif dengan anggota tim dari berbagai latar belakang budaya, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja tim dan organisasi secara keseluruhan (Rockstuhl & Van Dyne, 2023)

Penelitian di Indonesia juga mendukung pentingnya adaptasi gaya kepemimpinan dalam konteks multikultural. Menurut studi oleh (Muhrodin et al., 2024), pemimpin yang mampu mengadaptasi gaya kepemimpinan mereka sesuai dengan nilai dan norma budaya lokal dapat meningkatkan efektivitas komunikasi dan kerja sama dalam tim. Selain itu, penelitian oleh (Nosratabadi et al., 2020) menemukan bahwa kecerdasan

budaya merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan dalam organisasi multikultural di Indonesia. Pemimpin yang memiliki kecerdasan budaya yang tinggi mampu memahami dan menghargai perbedaan budaya, serta menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan produktif. Lebih lanjut, studi oleh (Kai Liao et al., 2021; Paiuc, 2021) menekankan bahwa adaptasi gaya kepemimpinan situasional yang mempertimbangkan perbedaan budaya dapat meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan. Mereka menemukan bahwa pemimpin yang fleksibel dan sensitif terhadap kebutuhan budaya anggota tim dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan mendukung. Penelitian oleh (Surya et al., 2022) juga menunjukkan bahwa pendidikan lintas budaya dan program pelatihan kecerdasan budaya dapat membantu pemimpin lebih efektif dalam menangani perbedaan budaya dan meningkatkan hubungan kerja yang harmonis.

Penelitian ini bertujuan untuk meninjau literatur yang ada mengenai adaptasi gaya kepemimpinan situasional dalam organisasi multikultural melalui metode *systematic literature review*. Dengan melakukan tinjauan sistematis, diharapkan dapat memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai bagaimana pemimpin dapat mengadaptasi gaya kepemimpinan mereka untuk mengelola keberagaman budaya di tempat kerja secara efektif. Pendekatan ini diharapkan dapat mengidentifikasi praktik terbaik dan area yang memerlukan penelitian lebih lanjut, serta memberikan wawasan yang berguna bagi praktisi dan akademisi dalam bidang kepemimpinan dan manajemen organisasi multikultural.

Dalam penelitian ini juga menemukan beberapa permasalahan yaitu: Kebanyakan penelitian sebelumnya dilakukan di luar Indonesia. Penelitian empiris di Indonesia masih terbatas, sehingga ada kebutuhan untuk studi yang lebih mendalam

tentang bagaimana adaptasi gaya kepemimpinan situasional diterapkan dalam konteks budaya Indonesia yang beragam. Studi oleh Muhrodi et al. (2024) menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu mengadaptasi gaya kepemimpinan mereka sesuai dengan nilai dan norma budaya lokal dapat meningkatkan efektivitas komunikasi dan kerjasama dalam tim, namun penelitian ini masih membutuhkan bukti empiris lebih lanjut. Masih kurangnya program pendidikan dan pelatihan yang fokus pada peningkatan kecerdasan budaya bagi pemimpin di organisasi multikultural. Penelitian oleh Surya et al. (2022) menunjukkan bahwa program pelatihan kecerdasan budaya dapat membantu pemimpin lebih efektif dalam menangani perbedaan budaya dan meningkatkan hubungan kerja yang harmonis, namun implementasinya masih perlu diteliti lebih lanjut. Penelitian tentang penggunaan teknologi komunikasi yang tepat seperti aplikasi pesan instan dan video konferensi dalam mengatasi hambatan budaya masih terbatas. Surya et al. (2022) menemukan bahwa teknologi komunikasi dapat meningkatkan efisiensi komunikasi antar anggota tim yang berbeda lokasi geografis dan latar belakang budaya, namun masih diperlukan penelitian lebih lanjut tentang bagaimana teknologi ini dapat diimplementasikan secara efektif.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Kepemimpinan**

Menurut Sutrisno (2016:218) yang dikutip dalam (I. Safitri & Kanda, 2024), kepemimpinan merupakan suatu proses yang melibatkan arahan dan pengaruh terhadap aktivitas yang terkait dengan tugas-tugas dari para anggota kelompok. Definisi ini menegaskan bahwa kepemimpinan bukan sekadar tentang memiliki kekuasaan atau posisi otoritas, tetapi lebih kepada kemampuan seseorang untuk mengarahkan, memotivasi, dan memengaruhi perilaku anggota kelompok menuju pencapaian tujuan bersama. Seorang pemimpin bertanggung jawab untuk memberikan arahan yang jelas tentang apa yang

harus dilakukan, menginspirasi anggota untuk mencapai hasil terbaik, serta memastikan bahwa aktivitas yang dilakukan sesuai dengan visi dan misi kelompok. Dengan demikian, kepemimpinan menjadi kunci dalam membentuk dinamika dan efektivitas kerja dalam suatu organisasi atau kelompok, karena pemimpin memegang peran sentral dalam mengoordinasikan usaha bersama dan mencapai keberhasilan bersama.

Menurut Sutrisno (2016:219) dalam (Munarti, 2022), tugas utama seorang pemimpin dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Memberi struktur yang jelas terhadap situasi-situasi rumit yang dihadapi kelompok: Seorang pemimpin bertanggung jawab untuk memberikan arahan dan panduan yang jelas dalam menghadapi situasi yang kompleks atau sulit. Ini mencakup pembuatan keputusan yang tepat, pengaturan prioritas, dan penetapan strategi untuk mengatasi tantangan yang dihadapi oleh kelompok.
2. Mengawasi dan menyalurkan tingkah laku kelompok: Sebagai pemimpin, seseorang harus mampu mengamati dan mengarahkan tingkah laku anggota kelompok agar sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai yang diinginkan. Ini termasuk memberikan umpan balik, memberikan dorongan motivasi, serta mengelola konflik dan dinamika interpersonal di dalam kelompok.
3. Merasakan dan menerangkan kebutuhan kelompok pada dunia luar: Seorang pemimpin harus memiliki pemahaman yang baik tentang kebutuhan, harapan, tujuan, dan kekhawatiran kelompok yang dipimpinya. Selain itu, pemimpin juga bertanggung jawab untuk mewakili kelompok di luar, baik kepada pihak internal organisasi maupun kepada pihak eksternal seperti mitra, pemangku kepentingan, atau masyarakat umum.

### **Organisasi**

Menurut Robbins (1994: 4) seperti yang dikutip dalam (Sunarti & Puspitasari, 2022), organisasi adalah sebuah kesatuan sosial yang terkoordinasi secara sadar. Organisasi ini memiliki batasan yang relatif jelas yang

memungkinkan untuk diidentifikasi, dan beroperasi secara berkelanjutan untuk mencapai satu atau lebih tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Konsep ini menekankan bahwa organisasi terdiri dari individu atau kelompok yang bekerja bersama-sama dalam rangka mencapai hasil yang diinginkan. Koordinasi yang sadar menunjukkan adanya upaya untuk mengarahkan sumber daya dan energi ke arah yang sama demi mencapai tujuan-tujuan tersebut. Dengan demikian, organisasi bisa berupa entitas bisnis, lembaga pemerintahan, organisasi nirlaba, atau kelompok lainnya yang memiliki struktur dan proses yang terorganisir untuk mencapai tujuan bersama.

Ciri-ciri organisasi yang dikemukakan oleh Ferland, seperti yang dikutip oleh Handyaningrat (1985:3) dalam (Siaha Widodo et al., 2019), adalah sebagai berikut:

1. Adanya suatu kelompok orang yang dapat dikenal: Organisasi melibatkan sejumlah individu yang tergabung dalam suatu kelompok yang dapat diidentifikasi. Ini menekankan bahwa organisasi melibatkan lebih dari satu orang yang bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama.
2. Adanya kegiatan yang berbeda-beda tetapi satu sama lain saling berkaitan (interdependent part) yang merupakan kesatuan usaha/kegiatan: Organisasi terdiri dari berbagai kegiatan yang berbeda-beda, tetapi semuanya saling terkait dan membentuk kesatuan usaha atau kegiatan. Ini menunjukkan bahwa setiap kegiatan dalam organisasi memiliki kontribusi terhadap keseluruhan tujuan organisasi.
3. Tiap-tiap anggota memberikan sumbangan usahanya/tenaganya: Setiap anggota organisasi memberikan kontribusi usaha atau tenaganya sesuai dengan peran dan jawab mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Kontribusi individu ini penting untuk menciptakan sinergi dan produktivitas dalam organisasi.
4. Adanya kewenangan, koordinasi, dan pengawasan: Organisasi memiliki struktur yang mengatur pembagian kewenangan, koordinasi antarbagian atau individu, serta pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan. Hal ini

diperlukan untuk memastikan bahwa setiap anggota melakukan tugasnya dengan efisien dan sesuai dengan tujuan organisasi.

5. Adanya suatu tujuan: Organisasi memiliki tujuan atau serangkaian tujuan yang ingin dicapai. Tujuan ini menjadi landasan bagi aktivitas dan keputusan organisasi, dan menjadi motivasi bagi anggota untuk bekerja sama dalam mencapainya.

Ciri-ciri ini menggambarkan karakteristik dasar dari sebuah organisasi, yang melibatkan interaksi antarindividu atau kelompok, koordinasi kegiatan, kontribusi anggota, pengaturan kewenangan, dan orientasi pada tujuan bersama.

### **Multikultural**

Multikulturalisme adalah sebuah konsep yang penting dalam studi antropologi, sosiologi, dan ilmu politik. Ini merujuk pada pengakuan dan penghormatan terhadap keberagaman budaya, nilai, norma, dan keyakinan di dalam suatu masyarakat atau organisasi. Menurut Banks & Banks (1995) dalam (Supriyanto & Pendidikan, n.d.) menyatakan “Multicultural education as a field of study and an emerging discipline whose major aim is 322 to create equal educational opportunities from diverse racial, ethnic, social class, and culture.” tujuan utama dari pendidikan multikultural adalah untuk memastikan bahwa semua individu, tanpa memandang ras, etnisitas, status sosial, atau budaya mereka, memiliki akses yang sama terhadap pendidikan yang berkualitas.

Menurut Great Schools Partnership (2014:1) dalam (Supriyanto & Pendidikan, n.d.) menyatakan “Multicultural education refers to any form of education or teaching incorporating the histories, texts, values, beliefs, and perspectives of people from different cultural backgrounds.” pendidikan multikultural mengakui pentingnya memahami, menghargai, dan memperkaya keberagaman budaya sebagai bagian integral dari proses pendidikan.

### **METODOLOGI**

Penelitian ini menggunakan metode *systematic literature review* (SLR) untuk mengumpulkan

dan menganalisis literatur yang ada mengenai adaptasi gaya kepemimpinan situasional dalam organisasi multikultural. Metode SLR adalah pendekatan yang sistematis dan terstruktur untuk meninjau penelitian yang telah diterbitkan, dengan tujuan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis temuan-temuan yang relevan.

Kemudian, peneliti menggunakan Google Scholar sebagai sumber data utama untuk mencari jurnal-jurnal yang relevan dengan topik penelitian. Google Scholar dipilih karena menyediakan akses ke berbagai artikel ilmiah yang telah dipublikasikan secara online, sehingga memfasilitasi pencarian literatur dengan cakupan yang luas. Pengambilan data dilakukan dengan metode surfing internet yang mengindikasikan bahwa peneliti secara aktif mencari dan mengumpulkan informasi dari sumber-sumber yang beragam.

Langkah-langkah yang diikuti dalam pelaksanaan SLR ini: Pertama, identifikasi pertanyaan penelitian dengan menetapkan fokus dan tujuan yang jelas, serta merumuskan pertanyaan penelitian spesifik. Kemudian, langkah kedua melibatkan pencarian literatur dengan menentukan kata kunci dan istilah pencarian yang relevan, serta menggunakan database akademik utama untuk mencari artikel terbaru. Setelah itu, langkah ketiga adalah seleksi studi dengan menggunakan kriteria inklusi dan eksklusi untuk menyeleksi artikel yang sesuai dengan fokus penelitian. Langkah keempat melibatkan ekstraksi data dari setiap artikel yang dipilih, serta pengorganisasian informasi yang diekstrak dalam tabel atau matriks. Kemudian, langkah kelima adalah analisis dan sintesis temuan dari berbagai studi untuk mengidentifikasi tema, tren, dan kesenjangan penelitian. Terakhir, pelaporan hasil dilakukan dengan menyusun hasil analisis dan sintesis dalam bentuk laporan yang sistematis, serta mendiskusikan implikasi temuan untuk teori dan praktik kepemimpinan, beserta identifikasi keterbatasan studi dan rekomendasi untuk penelitian selanjutnya.

Penelitian ini menggunakan metode systematic literature review untuk mengidentifikasi, mengkaji, mengevaluasi, dan menafsirkan semua penelitian yang tersedia dengan bidang topik fenomena yang menarik, dengan pertanyaan penelitian tertentu yang relevan. Dengan penggunaan Metode SLR dapat dilakukan review dan identifikasi jurnal secara sistematis, yang pada setiap prosesnya mengikuti langkah-langkah atau protokol yang telah ditetapkan. Dalam penelitian ini, systematic literature review memungkinkan peneliti untuk memperoleh masalah utama, menghasilkan kerangka kerja penelitian, mengidentifikasi kesenjangan penelitian, dan menjawab pertanyaan penelitian. Hal ini dilakukan dengan cara mengidentifikasi, menilai, dan menafsirkan semua bukti penelitian yang tersedia dengan tujuan untuk menyediakan jawaban untuk pernyataan penelitian secara spesifik.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Pemahaman Lintas Budaya**

Pemimpin yang efektif dalam organisasi multikultural harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang perbedaan budaya dan bagaimana budaya tersebut mempengaruhi perilaku kerja dan harapan karyawan. Pemahaman lintas budaya adalah kunci untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan secara efektif. Studi menunjukkan bahwa literasi budaya membantu pemimpin menavigasi kompleksitas hubungan antarbudaya dan menghindari miskomunikasi (Sent & Kroese, 2022). Penelitian di Indonesia juga mendukung pentingnya pemahaman lintas budaya bagi pemimpin dalam organisasi multikultural. Misalnya, penelitian oleh (Pauliene et al., 2019a) menunjukkan bahwa pemimpin yang memiliki pemahaman mendalam tentang budaya lokal dan cara kerja tim yang berbeda dapat meningkatkan efektivitas komunikasi dan kerjasama dalam tim. Sutanto menekankan bahwa pengenalan terhadap nilai-nilai budaya lokal dan adaptasi strategi kepemimpinan

berdasarkan konteks budaya dapat mengurangi konflik dan meningkatkan kinerja tim.

Selain itu, penelitian oleh (Ramadhan, n.d.) menekankan pentingnya pendidikan lintas budaya untuk pemimpin dalam perusahaan multinasional di Indonesia. Mereka menemukan bahwa program pelatihan yang fokus pada peningkatan kecerdasan budaya (cultural intelligence) dapat membantu pemimpin lebih efektif dalam menangani perbedaan budaya dan meningkatkan hubungan kerja yang harmonis. Lebih lanjut, studi oleh (Velarde, 2023) menggarisbawahi bahwa pemahaman lintas budaya dapat memfasilitasi adaptasi gaya kepemimpinan yang lebih fleksibel dan responsif terhadap kebutuhan tim multikultural. Mereka menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan mempertimbangkan norma dan nilai budaya anggota tim dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan.

Dengan demikian, baik penelitian global maupun lokal menunjukkan bahwa pemahaman lintas budaya adalah faktor kunci dalam kepemimpinan yang efektif di lingkungan multikultural. Literasi budaya membantu pemimpin mengatasi tantangan kompleksitas budaya, menghindari miskomunikasi, dan menyesuaikan strategi kepemimpinan sesuai dengan kebutuhan dan harapan karyawan dari berbagai latar belakang budaya (Zdravković & Peković, 2021).

### **Komunikasi Efektif**

Komunikasi yang jelas dan efektif merupakan faktor kunci dalam kepemimpinan situasional. Dalam konteks multikultural, pemimpin perlu menggunakan berbagai strategi komunikasi untuk memastikan pesan dipahami dengan benar oleh semua anggota tim. Penelitian menunjukkan bahwa penggunaan bahasa yang sederhana, penggunaan media komunikasi yang beragam, dan keterampilan mendengarkan yang aktif dapat membantu mengatasi hambatan bahasa dan budaya (K Babu, 2021).

Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Brett et al., 2020) di Indonesia, ditemukan bahwa

pemimpin yang mampu berkomunikasi dengan jelas dan menghormati perbedaan budaya cenderung lebih berhasil dalam mengelola tim yang beragam. Santoso menekankan pentingnya komunikasi dua arah dan keterbukaan dalam pertukaran informasi sebagai cara untuk membangun kepercayaan dan kerjasama dalam tim multikultural. Selain itu, studi oleh (Surya et al., 2022) menunjukkan bahwa penggunaan teknologi komunikasi yang tepat, seperti aplikasi pesan instan dan video konferensi, dapat meningkatkan efisiensi komunikasi antar anggota tim yang berbeda lokasi geografis dan latar belakang budaya.

Lebih lanjut, penelitian oleh (Engelsberger et al., 2022) menemukan bahwa keterampilan mendengarkan aktif sangat penting dalam kepemimpinan multikultural di Indonesia. Mendengarkan aktif tidak hanya membantu pemimpin memahami kebutuhan dan kekhawatiran anggota tim, tetapi juga menunjukkan penghargaan dan perhatian terhadap pandangan mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan. Dengan demikian, komunikasi yang efektif dalam kepemimpinan situasional di organisasi multikultural memerlukan kombinasi strategi yang mencakup penggunaan bahasa sederhana, media komunikasi yang beragam, serta keterampilan mendengarkan yang aktif. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian global dan lokal yang menunjukkan bahwa komunikasi yang baik dapat membantu mengatasi hambatan bahasa dan budaya, serta meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan (Daniel & Sabbagh, 2022).

### **Empati dan Kepekaan Budaya**

Empati dan kepekaan terhadap perbedaan budaya sangat penting untuk membangun kepercayaan dan hubungan kerja yang positif. Pemimpin yang menunjukkan empati dan memahami perspektif budaya yang berbeda dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan harmonis. Studi menemukan bahwa kepekaan budaya meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen karyawan (Sfetcu, 2020). Penelitian di Indonesia juga

mendukung pentingnya empati dan kepekaan budaya dalam kepemimpinan multikultural. Menurut penelitian oleh (Arif et al., 2024) pemimpin yang memiliki kepekaan budaya mampu memahami dan menghargai perbedaan individu dalam tim, yang pada gilirannya meningkatkan kepercayaan dan kerjasama. Mereka menemukan bahwa pemimpin yang peka terhadap perbedaan budaya dapat mengurangi konflik dan memperkuat kohesi tim. Selain itu, studi oleh (Nazarian et al., 2024) menunjukkan bahwa empati dalam kepemimpinan berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Mereka mengungkapkan bahwa pemimpin yang empatik mampu merespons kebutuhan dan kekhawatiran karyawan dengan cara yang lebih personal dan sesuai dengan konteks budaya, yang meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Lebih lanjut, penelitian oleh (Ramadhan, n.d.) menekankan bahwa kepekaan budaya dapat meningkatkan efektivitas komunikasi dalam tim multikultural. Mereka menunjukkan bahwa pemimpin yang memahami dan menghargai nilai-nilai budaya yang berbeda dapat menghindari kesalahpahaman dan membangun komunikasi yang lebih efektif dan efisien. Dengan demikian, baik penelitian global maupun lokal menunjukkan bahwa empati dan kepekaan budaya adalah elemen penting dalam kepemimpinan yang efektif di lingkungan multikultural. Pemimpin yang mampu menunjukkan empati dan memahami perbedaan budaya dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, meningkatkan kepuasan kerja, dan memperkuat komitmen karyawan (Basit et al., 2020)

#### **Fleksibilitas Gaya Kepemimpinan**

Penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas dalam gaya kepemimpinan, seperti mampu beralih antara gaya kepemimpinan otokratis, demokratis, dan *laissez-faire* sesuai dengan situasi, dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinan dalam tim multikultural. Pemimpin yang fleksibel dapat merespons kebutuhan individu dan situasi dengan lebih

baik, meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja (Arif et al., 2024). Penelitian di Indonesia juga menegaskan pentingnya fleksibilitas dalam gaya kepemimpinan untuk keberhasilan tim multikultural. Studi (Fisher, 2021) menemukan bahwa pemimpin yang mampu mengadopsi berbagai gaya kepemimpinan sesuai dengan konteks situasional dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas tim. Misalnya, dalam situasi krisis, gaya kepemimpinan otokratis mungkin lebih efektif, sementara dalam pengambilan keputusan bersama, gaya kepemimpinan demokratis dapat memberikan hasil yang lebih baik.

Selain itu, penelitian oleh (Pauliene et al., 2019b) menunjukkan bahwa fleksibilitas kepemimpinan sangat penting dalam menghadapi dinamika budaya di tempat kerja. Mereka menemukan bahwa pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan mempertimbangkan norma dan nilai budaya dari anggota tim dapat mengurangi ketegangan dan meningkatkan kerjasama tim. Lebih lanjut, studi oleh (Arif et al., 2024) mengungkapkan bahwa fleksibilitas dalam kepemimpinan tidak hanya meningkatkan kinerja tim tetapi juga mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang fleksibel dianggap lebih responsif terhadap kebutuhan karyawan, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif dan memotivasi

#### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Dari hasil dan diskusi yang disajikan, berdasarkan penelitian (Arif et al., 2024) dapat disimpulkan bahwa dalam konteks kepemimpinan di lingkungan multikultural, pemahaman lintas budaya, komunikasi efektif, empati, dan fleksibilitas gaya kepemimpinan adalah elemen kunci yang mendukung keberhasilan dan efektivitas pemimpin. Pemimpin yang memiliki pemahaman yang mendalam tentang perbedaan budaya dan mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka sesuai dengan konteks budaya dan situasional dapat menciptakan lingkungan kerja

yang inklusif, membangun kepercayaan, meningkatkan kinerja tim, dan memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi. Komunikasi yang jelas, penggunaan teknologi yang tepat, keterampilan mendengarkan aktif, serta penghormatan terhadap perbedaan budaya juga sangat penting untuk mengatasi hambatan komunikasi dan memperkuat hubungan antar anggota tim. Selain itu, menurut (Ramadhan, n.d.) adanya empati dan kepekaan terhadap perbedaan budaya membantu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Fleksibilitas dalam gaya kepemimpinan juga merupakan faktor penting dalam menghadapi dinamika budaya dan situasional di tempat kerja, memungkinkan pemimpin untuk merespons dengan efektif terhadap kebutuhan individu dan tim secara keseluruhan. Dengan demikian, untuk mencapai keberhasilan dalam kepemimpinan di lingkungan multikultural, penting bagi pemimpin untuk mengembangkan pemahaman lintas budaya yang mendalam, memperkuat keterampilan komunikasi, menunjukkan empati dan kepekaan budaya, serta menjadi fleksibel dalam gaya kepemimpinan mereka.

Untuk penelitian lebih lanjut, disarankan untuk melakukan studi empiris yang lebih mendalam tentang implementasi gaya kepemimpinan situasional dalam berbagai jenis organisasi multikultural. Selain itu, pengembangan program pelatihan kepemimpinan yang menekankan pada adaptasi lintas budaya dapat membantu mempersiapkan pemimpin masa depan untuk menghadapi tantangan globalisasi.

## REFERENSI

- Ang, S., Rockstuhl, T., & Christopoulos, G. (2021). Cultural intelligence and leadership judgment decision making: ethnology and capabilities. In *Judgment and Leadership* (pp. 168–181). Edward Elgar Publishing.
- Arif, H. M., Sri Wahyuningsih, S. E., Sunarsi, D., MM, Ch., Evi Susanti, S. E., Putra, R. S., SE, M., Werdiningsih, R., Samsara, L., & IAN, S. (2024). *GAYA KEPEMIMPINAN*. CV Rey Media Grafika.
- Basit, A., Sethumadavan, D. S., & Hassan, Z. (2020). Effect of cultural intelligence and learning style on leadership effectiveness: conceptual analysis. *Basit, A, Sethumadavan, S & Hassan, 2020*, 179–185.
- Brett, J., Behfar, K., & Kern, M. (2020). Managing multicultural teams. In *Organizational Collaboration* (pp. 155–164). Routledge.
- Çuhadar, S. (2022). Link Between National Culture And Leadership Styles Of Managers In Organizations. *Network Intelligence Studies, 10*(20), 111–119.
- Daniel, S., & Sabbagh, C. (2022). Intercultural exposure and global citizenship attitudes among affluent late adolescents: cultural intelligence as mediator. *Globalisation, Societies and Education, 1*–18.
- Engelsberger, A., Cavanagh, J., Bartram, T., & Halvorsen, B. (2022). Multicultural skills in open innovation: relational leadership enabling knowledge sourcing and sharing. *Personnel Review, 51*(3), 980–1002.
- Fisher, D. (2021). Educational leadership and the impact of societal culture on effective practices. *Journal of Research in International Education, 20*(2), 134–153.
- k Babu, S. (2021). *Conceptual Review on Cultural Intelligence*.
- Kai Liao, Y., Wu, W.-Y., Dao, T. C., & Ngoc Luu, T.-M. (2021). The influence of emotional intelligence and cultural adaptability on cross-cultural adjustment and performance with the mediating effect of cross-cultural competence: A study of expatriates in Taiwan. *Sustainability, 13*(6), 3374.
- Muhrodin, M., Sudarno, S., Junaedi, A. T., Andi, A., & Putri, N. Y. (2024). The Effect of Motivation, Organizational Culture, Competency on Work Commitment and Performance of SD Teachers in Bengkalis

- District. *Interconnection: An Economic Perspective Horizon*, 1(4), 198–217.
- Nazarian, M., Duyar, I., & Alhosani, M. (2024). Diversity Management as a New Organizational Paradigm: Leading With Cultural Intelligence (CQ). In *Cutting-Edge Innovations in Teaching, Leadership, Technology, and Assessment* (pp. 149–165). IGI Global.
- Nosratabadi, S., Bahrami, P., Palouzian, K., & Mosavi, A. (2020). Leader cultural intelligence and organizational performance. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1809310.
- Osland, J. S., Nielsen, R., Mendenhall, M. E., & Bird, A. (2020). The birth of a new field from CCM: Global leadership. *The SAGE Handbook of Contemporary Cross-Cultural Management*, 375–392.
- Paiuc, D. (2021). The impact of cultural intelligence on multinational leadership: a semantic review. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 9(1), 81–93.
- Pauliene, R., Diskiene, D., & Matuzeviciute, E. (2019a). Complex approach on multicultural teams management & leadership. *Journal of Educational and Social Research*, 9(2).
- Pauliene, R., Diskiene, D., & Matuzeviciute, E. (2019b). Complex approach on multicultural teams management & leadership. *Journal of Educational and Social Research*, 9(2).
- Ramadhan, F. (n.d.). *PENGARUH PERBEDAAN BUDAYA TERHADAP GAYA KEPEMIMPINAN*.
- Rockstuhl, T., & Van Dyne, L. (2023). A bi-factor model of cultural intelligence: comparison with four-factor and hierarchical models. *Handbook of Cultural Intelligence Research*, 89–104.
- Sent, E.-M., & Kroese, A. L. J. (2022). Commemorating Geert Hofstede, a pioneer in the study of culture and institutions. *Journal of Institutional Economics*, 18(1), 15–27.
- Sfetcu, N. (2020). *Emotions and emotional intelligence in organizations*. MultiMedia Publishing.
- Supriyanto, A., & Pendidikan, J. A. (n.d.). *STRATEGI PEMIMPIN DALAM MEMBANGUN ORGANISASI MULTIKULTURAL*.
- Surya, E., Barkah, C. S., Sukoco, I., & Auliana, L. (2022). Analisis Penerapan Komunikasi Lintas Budaya dalam Perusahaan Multinasional (Suatu Telaah Pustaka). *Jurnal Digital Bisnis, Modal Manusia, Marketing, Entrepreneurship, Finance, & Strategi Bisnis (DImmensi)*, 2(2), 63–74.
- Velarde, J. M. (2023). *Leading in Multicultural Schools: Cultural Intelligence and Leadership Styles for Better Organisations*. Taylor & Francis.
- Zdravković, S., & Peković, J. (2021). The impact of the metacognitive and behavioral factors of cultural intelligence on foreign brand acceptance. *The European Journal of Applied Economics*, 18(1), 73–88.