



Cross-Cultural Conflict Management: Communication Challenges and Mediation Strategies in Multinational Teams Systematic Literature Review

Fauziyah Mubaarokah Septiyanti^{1*}, M Isa Anshori²
Universitas Trunojoyo Madura

Corresponding Author: Fauziyah Mubaarokah Septiyanti faufau0309@gmail.com

ARTICLE INFO

Keywords: Conflict Management, Conflict Management in Multinational Companies, Multinational Teams

Received : 18, October

Revised : 20, November

Accepted: 22, December

©2024 Septiyanti, Ashori: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



ABSTRACT

Market changes due to globalization do not only require companies to make changes in terms of territory but also include company operations in order to be accepted globally. Cross-cultural conflict management is an important aspect that must be present in multinational companies because it can help companies in the management and resolution process that arises due to cultural diversity in the team. This study was conducted with the aim that company managers can face the challenges of globalization and adapt to a diverse international environment. The research method chosen was a systematic literature review with a time span of the last five years. The results of the study indicate that cultural diversity can cause challenges in the communication process. However, communication can also be used as a mediation strategy supported by cultural awareness, cross-cultural communication, training and effective leadership by company managers.

Manajemen Konflik Lintas Budaya: Tantangan Komunikasi dan Strategi Mediasi dalam Tim Multinasional. *Systematic Literature Review*

Fauziah Mubaarokah Septiyanti^{1*}, M Isa Anshori²

Universitas Trunojoyo Madura

Corresponding Author: Fauziah Mubaarokah Septiyanti faufau0309@gmail.com

ARTICLE INFO

Kata Kunci: Manajemen Konflik, Manajemen Konflik Pada Perusahaan Multinasional, Tim Multinasional

Received : 18, Oktober

Revised : 20, November

Accepted: 22, Desember

©2024 Septiyanti, Ashori: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



ABSTRAK

Perubahan pasar akibat adanya globalisasi tidak hanya menuntut perusahaan untuk melakukan perubahan sebatas wilayah saja namun juga mencakup operasional perusahaan agar dapat diterima secara global. Manajemen konflik lintas budaya merupakan aspek penting yang harus ada pada perusahaan multinasional karena dapat membantu perusahaan dalam proses pengelolaan dan penyelesaian yang timbul akibat adanya keberagaman budaya dalam tim. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan agar manajer perusahaan dapat menghadapi tantangan globalisasi dan beradaptasi dengan lingkungan internasional yang beragam. Metode penelitian yang dipilih adalah *systematic literature review* dengan rentang waktu lima tahun terakhir. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberagaman budaya dapat menyebabkan tantangan dalam proses komunikasi. Namun, komunikasi juga dapat digunakan sebagai strategi mediasi dengan didukung oleh kesadaran budaya, komunikasi lintas budaya, pelatihan dan kepemimpinan yang efektif oleh manajer perusahaan.

PENDAHULUAN

Perubahan pasar akibat adanya globalisasi tidak hanya menuntut perusahaan untuk melakukan perubahan sebatas wilayah saja namun juga mencakup operasional perusahaan agar dapat diterima secara global (James R, 2012). Proses ekspansi perusahaan dalam memenuhi pasar global menyebabkan terciptanya lingkungan kerja dengan tingkat perbedaan budaya yang cukup tinggi (Dherin Syakira et al., 2023). Pada perusahaan multinasional karyawannya cenderung terdiri dari berbagai jenis latar belakang budaya yang berbeda akibat dari adanya integrasi ekonomi yang terjadi dalam skala internasional (Dhea Gustianti et al., 2024; Prasetyo et al., 2018). Dalam perusahaan multinasional, regulasi hukum dan perbedaan budaya merupakan tantangan baru yang harus dihadapi. Untuk mengoptimalkan peluang di pasar global, perusahaan harus dapat menyesuaikan diri dengan regulasi perdagangan yang berlaku (Fauzan et al., 2024). Konstruksi budaya organisasi juga perlu disesuaikan agar tercipta kolaborasi efektif dan efisien antara tenaga asing dan tenaga lokal yang bekerja di perusahaan tersebut (Agustyn et al., 2024). Dengan terciptanya budaya kerja yang baik, kinerja karyawan akan meningkat menjadi lebih produktif (Pramudya et al., 2023). Pemimpin perusahaan juga dituntut untuk memiliki kemampuan adaptasi dan kesadaran situasional yang baik untuk dapat memimpin dengan efektif (M Fahri Nursalim et al., 2023).

Tantangan perbedaan budaya dalam lingkungan perusahaan multinasional memerlukan peran manajemen konflik dalam memediasi permasalahan dalam tim agar kinerja karyawan dapat tetap optimal. Struktur organisasi dan komunikasi memiliki peranan penting dalam efektifitas organisasi serta kinerja karyawan (Gammahendra, 2018; Herawati et al., 2022). Kepemimpinan dalam organisasi memegang peranan penting dalam budaya yang terbentuk pada lingkungan kerja (Pipit Mulyah, Dyah Aminatun, Sukma Septian Nasution, Tommy Hastomo, Setiana Sri Wahyuni Sitepu, 2020). Peran pimpinan dalam komunikasi organisasi dapat membantu meningkatkan motivasi, dengan gaya komunikasi yang baik informasi yang disampaikan kepada karyawan akan dapat diterima sehingga hal ini mampu meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan (Zahara, 2018). Namun tidak hanya pemimpin, semua orang yang terlibat dalam organisasi perlu untuk memahami tentang bagaimana cara mengolah informasi dan menentukan gaya komunikasi yang efektif dalam lingkungan kerja dengan budaya yang beragam agar dapat meminimalisir terjadinya konflik akibat kurangnya informasi dan komunikasi (Kuswarno, 2021). Berdasarkan pemaparan tersebut, melalui analisa literature review, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan tantangan komunikasi dan strategi mediasi dalam tim multinasional.

TINJAUAN PUSTAKA

Perusahaan Multinasional

Dengan adanya globalisasi, dampak pada segi ekonomi jelas terlihat dengan timbulnya perdagangan dalam skala internasional. Perdagangan internasional terjadi akibat adanya ketergantungan antara satu negara dengan negara lain (Rinaldy et al., 2021). Pada era seperti sekarang ini, revolusi informasi dan transportasi berkembang sangat pesat dan menciptakan kemudahan dalam melakukan perdagangan internasional. Perusahaan multinasional juga memiliki dampak yang positif bagi suatu negara karena dapat menjadi jembatan dalam peningkatan performa perdagangan sehingga mempercepat pertumbuhan ekonomi (Nurfatmala Nurfatmala et al., 2023).

Perusahaan multinasional dipandang sebagai salah satu kunci sukses untuk mencapai integrasi ekonomi global (Chandrawulan, An. 2022). Perusahaan multinasional berpengaruh secara umum terhadap kegiatan ekspor-impor, investasi, terutama tenaga kerja. Perkembangan dalam integrasi ekonomi secara global secara langsung dapat mempengaruhi tenaga kerja dalam perusahaan. Hal tersebut terjadi karena perusahaan multinasional merupakan perusahaan yang berkeja lebih dari satu negara sehingga perbedaan seperti budaya dan etika akan sangat beragam tergantung dimana perusahaan tersebut bergerak (Situmorang, 2011). Selain lingkungan persaingan bisnis yang makin mengglobal, perusahaan juga diharuskan untuk dapat mengelola sumber daya manusia yang memiliki latar belakang budaya, politik, serta ekonomi yang beragam menjadi lebih harmonis dan optimal.

MSDM Global

Ketika perusahaan mulai melakukan ekspansi dan menjalankan aktivitas usahanya di negara lain, maka hal tersebut akan memunculkan praktik manajemen dalam skala internasional. Salah satu contohnya yakni manajemen sumber daya manusia global atau dapat disingkat menjadi MSDM Global. Organisasi perlu melakukan adaptasi terakit pengembangan SDM-nya untuk dapat mempertahankan daya saing (Septiana et al., 2023). Gaya kepemimpinan yang fleksibel akan dibutuhkan untuk menghadapi perubahan cepat di era globalisasi (Hikmatul Magfiroh et al., 2023). Secara umum MSDM merujuk pada aktivitas pelaksanaan sumber daya manusia secara efektif dalam suatu organisasi yang meliputi: perencanaan sumber daya manusia, penyusunan staf, manajemen kinerja, pelatihan dan pengembangan, kompensasi tunjangan, dan hubungan industrial (Husin, 2021). Menurut Morgan (1986:44) dalam Husin (2021), karyawan dapat dibedakan menjadi 3 jenis berdasarkan asal negaranya:

- a. Negara tuan rumah (*host country*) dimana sebuah cabang perusahaan didirikan
- b. Negara asal (*home country*) dimana kantor pusat perusahaan tersebut berdiri, dan
- c. Negara-negara lain (*third country*) dimana negara yang mungkin menjadi sumber dari tenaga kerja pada perusahaan multinasional

Perbedaan asal negara tersebut dapat menjadi pedoman bagi perusahaan untuk menentukan strategi dalam melakukan efektifitas tenaga kerja. Perbedaan demografis yang terjadi dapat menciptakan keberagaman seperti latar belakang budaya dan norma yang berlaku serta kebiasaan para pekerja. Selain itu, hal tersebut juga dapat menciptakan keberagaman kognitif seperti perbedaan cara berpikir, perspektif dan pendekatan terhadap penyelesaian masalah (Laelawati, 2024). Peran MSDM disini adalah membangun upaya kolaborasi yang dapat mendukung keberhasilan serta mampu untuk menyelaraskan perbedaan budaya yang ada agar tetap mendukung tercapainya visi dan misi perusahaan (Hutami et al, 2021). Dengan melihat skala operasional perusahaan multinasional yang mendunia, tentu akan semakin kompleks pula kebutuhan sumber daya manusianya. Oleh karena itu perusahaan akan memerlukan yang namanya MSDM global agar karyawan perusahaan dapat terus terjaga kualitasnya dan meminimalisir potensi tinggi adanya konflik perbedaan (Utami et al., 2023).

Manajemen Konflik

Konflik merupakan kejadian dimana adanya ketidakcocokan atau perbedaan terhadap kepentingan yang terjadi di dalam suatu kelompok (Ummah, 2019). Munculnya konflik dalam situasi kerja organisasi dapat disebabkan oleh adanya kesalahan dalam mengkomunikasikan keinginan dan kebutuhan yang ada. Komunikasi yang dilakukan secara efektif akan mendorong kolaborasi dan mengurangi kesalahan penyebaran informasi (Anshori et al., 2023). Ekawarna (2018) dalam bukunya menjelaskan bahwa konflik dapat memberikan dampak positif dan negatif tergantung dari seberapa baik penyelesaiannya dilakukan. Konflik dapat berpengaruh positif terutama dalam membangun kerjasama antar karyawan, mendorong adanya inovasi baru serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan karena banyaknya perspektif baru yang muncul dari adanya perbedaan pemikiran karyawan. Namun, konflik yang tidak ditangani dengan baik akan menurunkan kerjasama antar karyawan dan menghambat perusahaan dalam mencapai tujuan.

Manajemen konflik merupakan rangkaian aksi-reaksi antara pelaku konflik dengan pihak luar yang membantu (penengah) dalam menangani suatu konflik (Ekawarna, 2018). Manajemen konflik diketahui memiliki hubungan yang positif dengan kecerdasan emosi yang dimiliki oleh seseorang (Marlina & Riyanto, 2022). Yang artinya semakin cerdas emosional orang tersebut maka semakin tinggi pula keterampilan manajemen konflik yang dimiliki. Jadi penting sekali bagi para manajer untuk dapat meningkatkan kontribusi keterampilan manajemen konflik serta komunikasi yang baik dengan karyawan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan (Nugroho, 2020).

Manajer atau pimpinan perlu terus berupaya untuk meningkatkan kemampuan, wawasan serta inovasi dalam mengelola suatu konflik sehingga dapat memutuskan dengan baik strategi apa yang paling cocok untuk digunakan dalam situasi yang sedang dihadapi (Sugiyanta et al., 2023). Upaya penyelesaian konflik oleh manajer dalam organisasi dapat juga dilakukan dengan cara: pengenalan masalah, diagnosis, menyepakati suatu solusi, pelaksanaan, dan terakhir evaluasi (Mohamad, 2014).

METODOLOGI

Pada penelitian ini penulis menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) dengan menggunakan metode PRISMA yang mengumpulkan data secara sistematis dan menyeluruh yang berkaitan dengan topic yang akan diteliti. Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengidentifikasi, memilih, menilai dan merangkum temuan studi serupa sebagai acuan dari penelitian ini (Handayani, 2017).

HASIL PENELITIAN

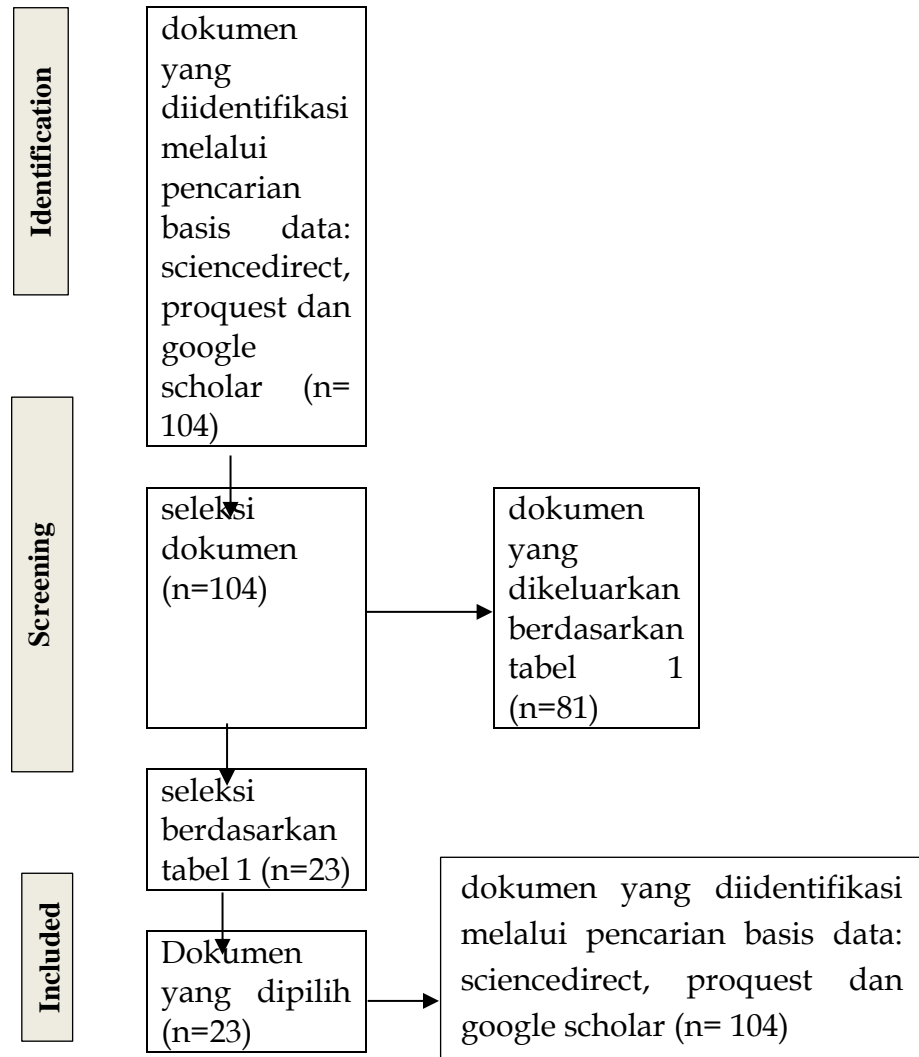
Pengumpulan Data

Sumber literature yang digunakan merupakan data sekunder yang didapatkan secara online melalui proquest, sciencedirect dan google scholar sebagai *database* penyedia jurnal. Artikel yang digunakan memiliki rentang waktu pada tahun 2019-2024 untuk menemukan hasil penelitian terbaru dan tetap sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan yang ada. Pada tahap pengumpulan data, penulis menggunakan kata kunci *conflict management in diverse teams on multinational company* dalam bahasa Inggris serta manajemen konflik, tim multinasional, manajemen konflik pada perusahaan multinasional dalam bahasa Indonesia, penulis kemudian memilih jurnal dengan penerbitan artikel tahun 2019-2024 yang selanjutnya disimpan ke aplikasi mendeley. Setelah itu, dilanjutkan dengan proses seleksi sesuai kriteria yang ditentukan sebagai berikut:

Tabel 1. Kriteria Pencarian Database

Kriteria	Inklusi	Eksklusi
Lingkup Pencarian	Proquest, sciencedirect dan google scholar	Database selain proquest, sciencedirect dan google scholar
Sumber	Artikel jurnal	Sumber lain seperti makalah, disertasi, buku.
Periode Waktu	2019-2024	Publikasi artikel sebelum 2019
Parameter Pencarian	Kecocokan kata kunci dan pembahasan terkait tim multinasional, tantangan komunikasi, strategi penyelesaian konflik tim lintas budaya	Ketentuan pencocokan tidak muncul dalam pembahasan abstrak artikel
Bahasa	Bahasa Indonesia dan Inggris	Selain Bahasa Indonesia dan Inggris

Data Analysis



Gambar 1. Tahapan Proses Pencarian Dokumen

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan, terdapat 23 artikel yang memenuhi kriteria dan berfokus pada manajemen konflik pada tim dalam perusahaan multinasional.

PEMBAHASAN

Konflik Akibat Tantangan Komunikasi

Faktor penyebab terjadinya konflik dapat berasal dari faktor eksternal berupa komunikasi atau faktor internal berupa perbedaan kepribadian (Fauzi, 2023). Perbedaan kepribadian tersebut secara tidak langsung dapat mempengaruhi gaya komunikasi yang dimiliki antar karyawan sehingga dapat menimbulkan interpretasi informasi yang berbeda tergantung pada budaya yang ada dalam tiap individu.

Perbedaan budaya yang mencolok dalam lingkungan kerja di perusahaan multinasional dapat berupa verbal (misalnya: kosakata, volume, dan aksen) serta non verbal (misalnya: kontak mata, bahasa tubuh, dan emosi) tergantung darimana karyawan tersebut berasal (Surya et al., 2022). Dari perbedaan budaya tersebut, paham etnosentrisme antar karyawan dapat menjadi hambatan dalam mencapai komunikasi yang efektif terlebih antara karyawan lokal dengan karyawan ekspatriat (Jurnal et al., 2024; Rahmah et al., 2023). Etnosentrisme merupakan paham dimana suatu kelompok tertentu merasa lebih superior dibandingkan dengan kelompok lain yang apabila dibiarkan akan berpotensi menimbulkan konflik antar karyawan (Khan & Jin, 2024). Hal tersebut terjadi karena persepsi karyawan dapat mempengaruhi efektifitas dalam kerjasama tim (Inegbedion et al., 2020). Maka dari itu, penting sekali untuk tetap menjaga interpretasi positif dalam lingkungan kerja agar tidak timbul kesimpulan negative yang mungkin dapat menyebabkan terhambatnya kerjasama tim dalam perusahaan.

Strategi Mediasi Komunikasi Dalam Tim Lintas Budaya

Penerapan strategi mediasi konflik yang tepat dapat menjadi kunci keberhasilan bagi perusahaan multinasional untuk dapat mencapai kinerja sumber daya manusia yang optimal. Komunikasi merupakan hal yang penting untuk diperhatikan di lingkungan kerja yang cenderung multicultural (Komunikasi et al., 2024; Wijaya et al., 2021). Komunikasi memiliki peranan sebagai langkah preventif dan langkah represif dalam mengelola konflik (Fauzan Ahmad Siregar & Lailatul Usriyah, 2021). Langkah preventif merupakan langkah dimana komunikasi dijadikan sebagai alat pencegah terjadinya konflik dalam organisasi, seperti mencegah adanya miskomunikasi antar karyawan sehingga pesan yang ingin disampaikan jelas diterima dengan baik oleh lawan bicara. Selanjutnya, komunikasi juga dapat digunakan sebagai langkah represif dalam mengelola konflik dengan menjadikannya sebagai alat dalam menyelesaikan konflik yang terjadi dan menjalankan strategi penyelesaian yang telah disepakati. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Guzman & Reiche, 2024) diketahui bahwa penggunaan bahasa juga berpengaruh dalam menjaga hubungan antara rekan-rekan dalam perusahaan.

Dalam perusahaan multinasional dengan tim dengan perbedaan budaya, bahasa, nilai, dan norma yang sangat beragam tentu perbedaan komunikasi yang terjadi dapat berpotensi menjadi konflik apabila tidak dikelola dengan baik oleh manajer perusahaan (Komunikasi et al., 2024). Dalam menghadapi tantangan tersebut kunci penting yang perlu diterapkan yaitu dengan meningkatkan kesadaran budaya agar kerjasama tim dapat tetap terjalin meskipun terdapat perbedaan yang mencolok (Jurnal et al., 2024). Anggota tim yang datang dari berbagai latar belakang budaya yang berbeda perlu menjaga hubungan baik dengan cara melakukan pendekatan sosial budaya agar dapat selaras dalam menjalankan tugas perusahaan (Wijaya et al., 2021). Keberagaman budaya perlu untuk dipahami, diakui, dan dihormati agar mencegah terjadinya konflik dan menjaga hubungan baik antar karyawan.

Dalam menerapkan komunikasi lintas budaya yang efektif, pelatihan diperlukan agar dapat memberikan wawasan dalam memahami perbedaan budaya yang ada. Salah satu caranya yaitu dengan membangun kemampuan argumentasi yang menekankan tidak pada emosi melainkan pada poin penting pesan yang ingin disampaikan (Dwihadiah, 2023). Pelatihan dapat meminimalisir kegagalan adaptasi lintas budaya dan fokus untuk meningkatkan kualitas komunikasi seperti kemampaan mendengarkan, berbicara dan membaca. Pertimbangan dalam menyampaikan pesan perlu disesuaikan dengan budaya dan kebiasaan lawan bicara agar meminimalisir kesalahan interpretasi informasi yang berpotensi menjadi konflik (Davaei et al., 2022). Komunikasi lintas budaya adalah prinsip yang menegaskan pentingnya pemahaman serta kesadaran akan perbedaan budaya yang ada sehingga komunikasi yang terjadi dapat efektif dan memperkuat sinergi antar anggota tim dari berbagai latar belakang budaya yang berbeda (Lautenschlager et al., 2024; Topan Sayfulloh & Didin Hikmah Perkasa, 2024).

Kesadaran budaya serta komunikasi lintas budaya merupakan contoh komunikasi yang digunakan sebagai langkah preventif atau mencegah terjadinya konflik. Sebagai langkah represif atau metode penyelesaian konflik pemimpin memiliki peranan penting dalam hal ini. Pemimpin dalam perusahaan multinasional dituntut untuk memiliki intuisi dan kemampuan adaptasi yang baik agar dapat menyesuaikan budaya antara karyawan asing dengan karyawan lokal dalam perusahaan multinasional (Analisis & Berpengaruh, 2024; Anglani et al., 2023; Gareth Shepherd et al., 2024). Keterampilan kepemimpinan yang baik diperlukan untuk melakukan pendekatan dalam menyelesaikan konflik yang terjadi seperti halnya dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang transformatif (Mitasari et al., 2024). Dengan mempertimbangkan karakteristik kognitif individu secara bersamaan pemimpin dapat menerapkan strategi manajemen keberlanjutan untuk menciptakan sinergi dalam tim dengan latar belakang yang berbeda (Annosi et al., 2024; Japutra et al., 2024). Pemimpin dalam perusahaan multinasional perlu untuk menciptakan budaya organisasi yang sesuai dengan mempertimbangkan latar belakang budaya karyawan yang bekerja di perusahaan agar meminimalkan terjadinya konflik kepentingan antara perusahaan dengan karyawan yang bekerja (Fregidou-Malama & Hyder, 2024; Kaur Bagga et al., 2023; Lavidya et al., 2023). Pemimpin dapat menggunakan delapan pendekatan seperti: musyawarah, intervensi pihak ketiga, konfrontasi, negosiasi, kompromi, mediasi, konsultasi, dan mobilisasi sumber daya (Fauzi, 2023). Kepemimpinan dalam perusahaan juga memiliki otoritas yang tinggi dan mampu menerapkan peraturan pada karyawan sehingga konflik yang terjadi dapat segera selesai dengan hasil yang optimal (Wijaya et al., 2021). Selain menyediakan fasilitas dalam penyelesaian konflik, pemimpin juga dapat menerapkan strategi penyelesaian dan pengelolaan konflik baik itu strategi menghindar, strategi mengakomodasi, strategi kompetisi, strategi kompromi dan negosiasi maupun strategi kolaborasi tergantung pada jenis konflik yang dihadapi (Fauzan Ahmad Siregar & Lailatul Usriyah, 2021).

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Dalam integrasi bisnis global, perbedaan multicultural dalam lingkungan kerja merupakan hal yang tak terhindarkan. Tantangan komunikasi akibat perbedaan ini perlu dikelola dengan baik oleh perusahaan agar tidak memicu konflik yang menghambat kinerja karyawan. Komunikasi dapat dijadikan alat dalam mengelola perbedaan tersebut, baik secara preventif maupun represif. Sebagai langkah preventif, kesadaran budaya, pelatihan serta komunikasi lintas budaya terbukti membantu mencegah konflik karena fokus pesan yang jelas namun tetap menghormati budaya lawan bicara. Selanjutnya, sebagai langkah represif oleh pemimpin perusahaan jika terlanjur terjadi konflik dalam lingkungan kerja. Pemimpin dapat menyediakan fasilitas jembatan komunikasi bagi pihak yang terlibat serta memutuskan strategi tepat dalam menyelesaikannya.

PENELITIAN LANJUTAN

Namun begitu penelitian ini masih memiliki keterbatasan data penelitian sehingga tidak mencakup semua variabel yang relevan. Oleh sebab itu, diharapkan untuk penelitian selanjutnya agar dapat menambah rentang waktu penelitian sehingga didapatkan data sekunder yang lebih lengkap serta penjelasan fenomena yang lebih mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustyn, V. P., Saputra, R., & Ningrum, D. A. (2024). Analisis Manajemen Operasional Perusahaan Multinasional (Studi Kasus Pada Pt. Unilever Indonesia Tbk.). *Jurnal Manajemen Ekonomi Dan Bisnis*, 2(2), 60-72. <https://doi.org/10.61715/Jmeh.V2i2.82>
- Analisis, D. A. N., & Berpengaruh, F. Y. (2024). Keberhasilan Dan Kegagalan Ekspatriat Dalam Memimpin Perusahaan Di Indonesia : Tinjauan Literatur. 18(1), 591-607.
- Anglani, F., Pennetta, S., Reaiche, C., & Boyle, S. (2023). Crossing Digital Frontiers With Cultural Intelligence - A New Paradigm For Project Managers. *International Journal Of Project Management*, 41(8), 102543. <https://doi.org/10.1016/J.Ijproman.2023.102543>
- Annosi, M. C., Mattarelli, E., Dentoni, D., & Messeni Petruzzelli, A. (2024). The Micro-Foundations Of Ambidexterity For Corporate Social Performance: A Study On Sustainability Managers' Response To Conflicting Goals. *Long Range Planning*, 57(1), 102412. <https://doi.org/10.1016/J.Lrp.2023.102412>
- Anshori, M. I., Caroline, Putro, S. E., & Ariyadi, M. Y. (2023). Peran Kepemimpinan Komunikasi Internal Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Perusahaan Telekomunikasi. *Jurnal Emt Kita*, 7(4), 1245-1257. <https://doi.org/10.35870/Emt.V7i4.1672>

- Davaei, M., Gunkel, M., Veglio, V., & Taras, V. (2022). The Influence Of Cultural Intelligence And Emotional Intelligence On Conflict Occurrence And Performance In Global Virtual Teams. *Journal Of International Management*, 28(4), 100969. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2022.100969>
- Dhea Gustianti, S., Pramudya Pangesti, R., & Uswatun Chasanah, H. (2024). Strategi Hubungan Bisnis Internasional Dalam Perusahaan Multinasional: Memahami Dinamika Kompleks Pasar Modal. *Triwikrama: Jurnal Ilmu Sosial*, 4(1).
- Dherin Syakira, H., Nur Aini, A. Z., & Luna Shinkoo, S. H. (2023). Peluang Dan Tantangan Bagi Perusahaan Multinasional Di Tengah Agenda Mic 2025 Tiongkok. *Jurnal Sosial Dan Sains*, 3(11), 1197-1207. <https://doi.org/10.59188/journalsosains.V3i11.1049>
- Dwihadiah, D. L. (2023). Pelatihan Komunikasi Lintas Budaya Di Perusahaan Otomotif Multinasional India Di Indonesia. *Prosiding Konferensi Nasional Pengabdian Kepada Masyarakat Dan Corporate Social Responsibility (Pkm-Csr)*, 6, 1-7. <https://doi.org/10.37695/pkmcsr.V6i0.1980>
- Evi Zahara. (2018). Peranan Komunikasi Organisasi Pimpinan Organisasi. *Peranan Komunikasi Organisasi Bagi Pimpinan Organisasi*, 1829-7463(April), 8.
- Fauzan Ahmad Siregar, & Lailatul Usriyah. (2021). Peranan Komunikasi Organisasi Dalam Manajemen Konflik. *Idarah (Jurnal Pendidikan Dan Kependidikan)*, 5(2), 163-174. <https://doi.org/10.47766/Idarah.V5i2.147>
- Fauzan, A., Rukmana, G. M., Muhammadiyah, U., & Timur, K. (2024). Dinamika Kerjasama Perusahaan Multinasional Dalam Hubungan Internasional: Tinjauan Dari Sudut Pandang Ekonomi Global. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4, 1766-1771.
- Fauzi, I. (2023). Manajemen Konflik Dan Cara Penyelesaian Konflik Dalam Organisasi Sekolah. *Jurnal Pelita Nusantara*, 1(1), 108-115. <https://doi.org/10.59996/jurnalpelitanusantara.V1i1.127>
- Fregidou-Malama, M., & Hyder, A. S. (2024). Constructing Organizational Culture In An International Subsidiary: Elekta Healthcare Services In Greece. *International Business Review*, 33(4), 102293. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2024.102293>
- Gammahendra, Et. Al. (2018). Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Efektivitas Organisasi Dalam Suatu Perusahaan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 7(2), 1-10.

- Gareth Shepherd, N., Lou, B., & Maynard Rudd, J. (2024). Going With The Gut: Exploring Top Management Team Intuition In Strategic Decision-Making. *Journal Of Business Research*, 181(February 2022), 114740. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114740>
- Guzman, F. A., & Reiche, B. S. (2024). A Chorus Of Different Tongues: Official Corporate Language Fluency And Informal Influence In Multinational Teams. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 182(February 2023), 104334. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2024.104334>
- Handayani, P. W. (2017). Systematic Review Dengan Prisma (Preferred Reporting Items For Systematic Reviews And Meta-Analyses). *Workshop Riset Sistem Informasi Fakultas Ilmu Komputer Ui*, 9(1-3 Agustus 2017), 1-28.
- Herawati, T., Gian Fitralisma, Indah Dewi Mulyani, & Muhammad Syaifulloh. (2022). Analisis Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Yogya Mall Brebes. *E-Bisnis : Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 15(2), 338-345. <https://doi.org/10.51903/E-Bisnis.V15i2.869>
- Hikmatul Magfiroh, Triana Olivia Tahol, Siti Anisah, & Mochammad Isa Anshori. (2023). Kepemimpinan Adaptif: Sebuah Studi Literatur. *Jurnal Of Management And Social Sciences*, 1(3), 118-136. <https://doi.org/10.59031/jmsc.V1i3.162>
- Host Country Environments. (1978). 6(7), Xxi, 439.
- Industri, R., Tantangan, D. A. N., & Sosial, P. (2018). Revolusi Industri 4.0 Dan Tantangan Perubahan Sosial. *Iptek Journal Of Proceedings Series*, 0(5), 22-27. <https://doi.org/10.12962/j23546026.Y2018i5.4417>
- Inegbedion, H., Sunday, E., Asaleye, A., Lawal, A., & Adebani, A. (2020). Managing Diversity For Organizational Efficiency. *Sage Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019900173>