

PERAN LINTAS BUDAYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI MULTINATIONAL COMPANY – LITERATUR REVIEW

Muhammad Rizqi Maika^{1*} dan Didin Hikmah Perkasa²

Magister Management, University of Paramadina, Jakarta, Indonesia

Corresponding author: muhammad.maika@student.paramadina.ac.id



Received : 11/06/2024
Revised : 25/07/2024
Published : 21/08/2024

DOI:
doi.org/10.59832/jpmk.v4i2.259

Abstrak: Tujuan dari penulisan ini untuk menganalisa melalui metode literatur riview hubungan antara budaya perusahaan dengan kinerja pada perusahaan multinasional. Pekerja asing dengan pekerja lokal dalam berinteraksi akan menghadapi kendala budaya. Dengan beragam latar belakang negara, sosial dan pendidikan, interaksi di dalam perusahaan akan mengalami dinamika untuk itu diperlukan pengelolaan budaya yang baik seperti terkait dengan aturan dalam bekerja, sistem komunikasi, training dan development, penilaian kinerja, pemberian apresiasi/reward. Dengan budaya yang baik akan meningkatkan keterikatan pegawai terhadap perusahaan. Berdasarkan hasil literatur review yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa budaya perusahaan memiliki hubungan terhadap kinerja perusahaan. Issue seperti kesetaraan gender, promosi dan evaluasi, lingkungan kerja, komunikasi merupakan aspek yang penting dalam membangun budaya di perusahaan multinasional dalam mencapai tujuan perusahaan. Budaya kerja yang baik akan mendorong inovasi pegawai yang berdampak pada kinerja.

Kata Kunci : Perusahaan multinasional, pelatihan, pengembangan

Abstract: The purpose of this paper is to analyze, through a literature review method, the relationship between corporate culture and performance in multinational companies. Foreign workers interacting with local workers may face cultural barriers. With diverse backgrounds in terms of nationality, social status, and education, interactions within the company will experience dynamics; thus, effective cultural management is necessary, including rules related to work, communication systems, training and development, performance evaluations, and recognition/rewards. A positive corporate culture will enhance employee engagement with the company. Based on the literature review, it can be concluded that corporate culture is related to company performance. Issues such as gender equality, promotion and evaluation, work environment, and communication are important aspects in building culture within multinational companies to achieve corporate goals. A strong work culture will foster employee innovation, which positively impacts performance.

Keywords: development, multinational company, training

PENDAHULUAN

Persaingan bisnis semakin meningkat mengharuskan perusahaan untuk meningkatkan keunggulan kompetitifnya dalam mengembangkan perusahaan dan memastikan keberlanjutan bisnis. Pengaruh kemudahan bisnis, perkembangan teknologi dan issue global menyebabkan ekspansi bisnis antar negara sudah menjadi hal lumrah untuk dijalankan. Seperti banyak

perusahaan yang telah mengembangkan bisnisnya secara global. Dukungan terhadap kekuatan jaringan bisnis suatu perusahaan di beberapa negara memberikan dukungan terhadap suatu perusahaan dalam menjalankan bisnis secara global (de Graaff, 2020).

Budaya perusahaan multinasional memiliki peran penting dalam menunjang kinerja perusahaan khususnya terkait dengan issue kesetaraan gender. (Yahiaoui et al., 2021) menyebutkan budaya perusahaan yang menempatkan kesetaraan pria dan wanita meningkatkan inovasi dalam operasi perusahaan serta Komunikasi yang terbuka terhadap kesetaraan gender meningkatkan transparansi dan komitmen organisasi (Utoft, 2020).

Isue budaya seperti kesetaraan gender, issue fraud, gaya komunikasi menjadi bagian penting. Perusahaan yang menciptakan budaya dan mampu menempatkan kesetaraan pria dan wanita meningkatkan inovasi dalam operasi perusahaan (Attah-Boakye et al., 2020). Perusahaan dalam memastikan keberlanjutan bisnis harus dituntun untuk melakukan inovasi baik dari sisi efisiensi operasi maupun dalam menjangkau ceruk pasar baru. Pemegang saham menginginkan bisnis terus berkembang yang nantinya akan memberikan porsi besar dalam bagi hasil saham.

Dalam menjalankan bisnis sebagai perusahaan global tentu banyak tantangan yang akan dihadapi salah satunya adalah budaya kerja. Perusahaan luar negeri yang menjalankan bisnisnya dinegara lain akan dihadapi dengan budaya dari perusahaan inti dengan budaya domestic tempat perusahaan tersebut beroperasi. Analisa lingkungan menjadi bagian penting yang digunakan untuk mengidentifikasi issue yang berkaitan dengan proses operasi perusahaan multinasional.

Dengan multi budaya di perusahaan multinasional akan menjadi tantangan ekstra dalam menjalankan bisnisnya. Perusahaan multinasional harus mampu menciptakan keterikatan antara pekerja. Menurut Parmenas (2022) keterikatan pegawai dengan perusahaan, perilaku pegawai yang mendukung pekerjaan dan organisasi yang dibangun oleh perasaan atusias, dedikasi terhadap pencapaian tujuan perusahaan, sehingga perusahaan harus memperhatikan aspek seperti lingkungan kerja, kepemimpinan, tim dan rekan kerja tim, pelatihan, pengembangan karir pegawai, kompensasi, aturan perusahaan

Konteks Budaya dalam Internasional Human Resource Management

Mengunjungi, tinggal dan bekerja sebagai pekerja asing akan menjadi hal yang biasa dimasa globalisasi seperti sekarang ini. Globalisasi seperti membuat tanpa Batasan kita berinteraksi dengan orang dari negara lain dimana kita akan bertemu orang dengan banyak budaya ditempat kerja. Sebagai konsekuensinya, suatu perusahaan akan menjadi tempat pertukarang budaya dan berbagi nilai dan perilaku dari budaya lainnya. Dalam hal pengaruh budaya, (Lu & Wang, 2021) menemukan bahwa perusahaan-perusahaan di negara-negara dengan jarak kekuasaan yang rendah, individualisme, femininitas, penghindaran ketidakpastian yang tinggi, dan orientasi jangka panjang memiliki kinerja lingkungan yang lebih baik.

Penelitian awal mengenai manajemen lintas budaya dilakukan diawal tahun 1960an. Pendekatan ini dilakukan pada aspek peningkatan kompleksitas internasional dari ekonomi global dan dalam menghadapi manajerial pegawai dan konsumen serta supplier dari banyak negara.

Konflik tidak terduga dihasilkan dan kinerja yang rendah dari banyak pegawai asing di perusahaan internasional.

<p>Cultural Dimension: The Nature of People</p> <ul style="list-style-type: none">American orientation/behaviour: People can change. Therefore, training is valuable because it gives people an opportunity to learn on the job.Contrasting orientation/behaviour: People cannot change. The organization should emphasize selection over training. Select the right person for the job, and do not expect him or her to change.	<ul style="list-style-type: none">Contrasting orientation/behaviour: Passive. Employees should work only as hard as needed to be able to live.
<p>Cultural Dimension: How People Relate to Others</p> <ul style="list-style-type: none">American orientation/behaviour: People are individualistic. People should be hire don't he basis of merit.Contrasting culture/behaviour: Relationships dominate over individualistic concerns. The CEO's relative should be hired for the job.	<p>Cultural Dimension: Conception of Space</p> <ul style="list-style-type: none">American orientation/behaviour: Private. Executives should hold important meetings behind closed doors and have the secretary screen all interruptions.Contrasting orientation/behaviour. Public. Executives should hold important meetings in an open area, allowing for interruptions from employees and visitors.
<p>Culture Dimension: Primary Mode of Activity</p> <ul style="list-style-type: none">American orientation behaviour: Active, Employees should work hard to achieve goals.	<p>Cultural Dimension: Time Orientation</p> <ul style="list-style-type: none">American orientation/behaviour: Future/present. Policy statements refer to long-term goals, while keeping a focus on this year's bottom line and quarterly reports; innovation and flexibility to meet a dynamic and changing future are emphasized.Contrasting culture/behaviour: Past policy statements this year reflect policy statements 10 years ago. The company intends to perform in the future as it has done in the past.

Gambar 1 : Perilaku Kerja yang disesuaikan dengan Perbedaan Nilai Budaya

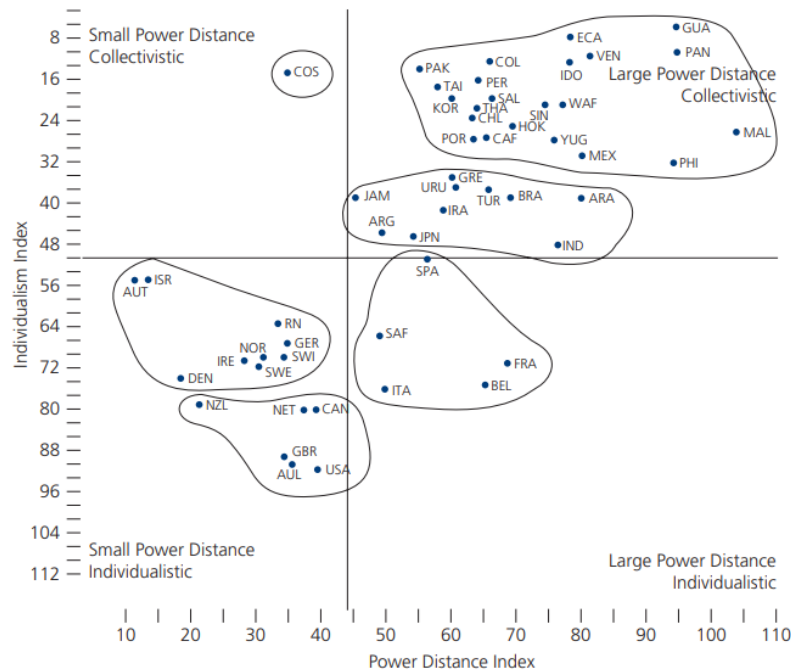
Sumber : *International Dimension of Organizational Behaviour Boston : PWS-Kend. Quoted in Lawrence S. Kleiman*

Penelitian lintas budaya merupakan asumsi awal dimana terdapat perbedaan antara praktek manajemen di beberapa negara dan masing-masing lingkungan yang menjelaskan dari berbagai budaya. Banyak pengertian dan konsep budaya yang telah didiskusikan orang dengan latar belakang budaya berbeda memiliki kebiasaan yang berbeda pula dalam tempat kerja. Sebagai contoh pegawai dengan budaya timur tidak terlalu mempersyaratkan tempat kerja yang superior untuk tempat berdiskusi, berbeda dengan budaya barat yang menginginkan tempat kerja yang lebih superior yang sesuai dengan rutinitas pekerjaan. Selain itu kebanyakan budaya barat termasuk di Amerika mempersyaratkan konflik untuk dibawa secara terbuka dalam diskusi. Oleh karena itu, manajer yang berasal dari budaya barat, ketika berkerja dengan orang dengan budaya Timur akan membawa nilai kerja yang berbeda dalam interaksinya.

Manajemen Lintas Budaya

Surya Perdana & Dwi Setyarini (2021) menjelaskan tidak memahami beberapa protokol budaya satu sama lain memiliki dampak signifikan pada kemampuan orang asing untuk

sepenuhnya memahami masalah yang kompleks pada tim lintas budaya. Penelitian terhadap manajemen lintas budaya bertujuan untuk menjelaskan dan membandingkan perilaku bekerja dari berbagai budaya. Untuk menciptakan interaksi antara pegawai dengan multi budaya bisa dilihat pada ilustrasi gambar dibawah (2.1)



Gambar 2. Konsekuensi Budaya : Perbandingan Nilai, Perilaku dan Organisasi Lintas Negara G. H. Hofstede,

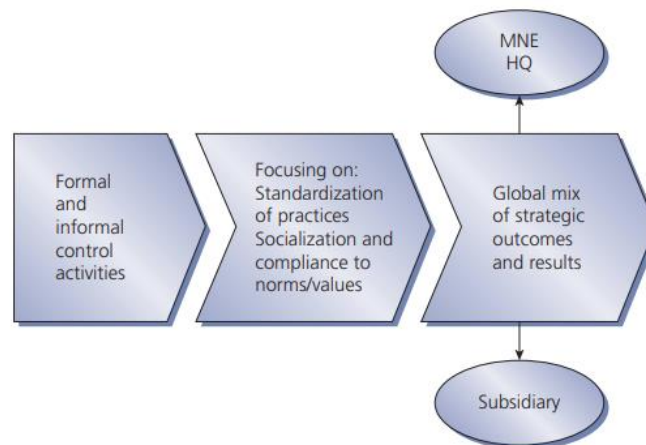
Berdasarkan penelitian dari Hofstede, Hofstede mengidentifikasi 4 dimensi budaya berdasarkan pertimbangan teoritis awal dan Analisa statistic dimana bisa digunakan untuk menjelaskan perbedaan budaya antara negara. Studi tersebut dilakukan dengan banyak pegawai yang mewakili seluruh jenjang pada perusahaan dengan banyak kualifikasi dari pekerja tanpa keterampilan sampai tamatan universitas dengan total 28 jenis profesi.

Hasil penelitian Hofstede dalam (Peter. J. Dowling, 2013) menjelaskan hubungan antara sumbu X yang merupakan tingkat kekuasaan dan sumbu Y yang merupakan tingkat ketergantungan. Penelitian ini dapat menjadi acuan bahwa setiap negara terbentuk dengan budaya kerja yang berbeda dan menjadi acuan dalam melihat karakter bekerja masyarakat disuatu negara. Dari gambar tersebut menunjukkan bawah budaya Amerika memiliki karakteristik individual, sama dengan negara anglo saxon seperti Australia atau Inggris. Kondisi karakteristik berbeda terpada pada negara asia selatan. Seperti Singapura, Hongkong dan banyak negara asia selatan lainnya memiliki karakteristik nilai nilai kolentifitas dan jakar kekuasaan yang tinggi.

Pengendalian dan Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja menjadi bagian dari system kendali perusahaan multinasional karena target kinerja merupakan bagian dari kontrol formal. Melalui mekanisme kontrol formal dan komunikasi serta umpan balik manajemen kinerja juga berkontribusi untuk membentuk budaya perusahaan. Pegawai yang diberikan penghargaan karena telah mengadopsi perilaku kerja akan yang sesuai pada gilirannya akan memperkuat kontrol perusahaan. Dari gambar dibawah ditunjukkan bahwa kinerja dan perilaku berasal saling berhubungan. Hal tersebut melalui mekanisme control formal dan non formal pada perusahaan multinasional yang dilakukan secara konsistensi, koordinasi taat terhadap perilaku dan hasil dari strategi perusahaan. Sehingga sangat penting bagi suatu perusahaan dalam menetapkan budaya yang menjadi bagian dari strategi perusahaan.

Dengan melakukan pengendalian kinerja yang baik, perusahaan dapat menjaga nilai perilaku kunci yang menjadi bagian dari strategi perusahaan seperti menghargai perbedaan budaya, saling menghormati, saling bekerjasama serta lainnya. Perilaku kunci tersebut harus dijadikan panduan implementasi budaya sehingga setiap pegawai yang baru bergabung akan menyesuaikan dengan nilai budaya yang telah ditanamkan oleh perusahaan. Perilaku yang dilakukan secara konsisten dan terus menerus akan berdampak pada kinerja yang positif pada seluruh level baik dari kantor pusat hingga unit bisnis.



Gambar 3. Kontrol dan Kinerja Perusahaan Multinasional

Dengan mengadopsi pendekatan manajemen kinerja, perusahaan multinasional dapat merumuskan aktifitas sumber daya manusia untuk aktifitas yang dapat mencapai tujuan perusahaan. Penentuan tujuan perusahaan harus benar-benar kuat yang harus disesuaikan dengan elemen kunci system manajemen kinerja pegawai dan juga harus meliputi kegiatan training, pembangunan hingga korelasi terhadap pembayaran kerja pegawai.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode literatur review, yang memungkinkan peneliti untuk mengevaluasi, mengkaji, dan mensintesis temuan dari berbagai penelitian yang relevan dengan topik yang dibahas, yaitu pengaruh lintas budaya terhadap kinerja karyawan di perusahaan multinasional (MNC). Dalam konteks ini, metode literatur review dipilih karena memberikan fleksibilitas dalam menggabungkan berbagai perspektif, teori, dan temuan empiris yang telah ada untuk membentuk pemahaman yang lebih komprehensif dan terpadu.

Langkah pertama dalam proses ini adalah mengidentifikasi dan mengumpulkan artikel jurnal yang relevan dengan topik penelitian. Artikel-artikel tersebut dipilih berdasarkan kriteria tertentu, termasuk relevansi dengan tema lintas budaya dan kinerja karyawan, kualitas jurnal (termasuk jurnal yang terindeks dalam database terkemuka seperti Scopus, Web of Science, dan Google Scholar), serta periode publikasi yang mencakup lima hingga tujuh tahun terakhir (2016-2023). Proses ini memastikan bahwa penelitian mencakup temuan-temuan terbaru dan paling relevan dalam bidang ini.

Setelah pengumpulan artikel dilakukan, langkah berikutnya adalah menyeleksi dan menilai kualitas masing-masing artikel. Penilaian ini mencakup evaluasi terhadap metodologi yang digunakan dalam setiap penelitian, validitas temuan, serta relevansi dengan konteks MNC. Artikel yang tidak memenuhi standar kualitas atau tidak relevan dengan topik penelitian dikeluarkan dari kajian. Peneliti kemudian mengorganisasikan artikel yang telah dipilih berdasarkan tema-tema tertentu yang berkaitan dengan variabel utama dalam penelitian ini, seperti inovasi, lingkungan kerja, kesetaraan gender, dan dampak budaya organisasi terhadap kinerja.

Selanjutnya, setiap artikel dianalisis untuk mengidentifikasi pola-pola umum, perbedaan, serta kesenjangan penelitian yang ada. Analisis ini tidak hanya mencakup identifikasi hubungan antara budaya perusahaan dan kinerja karyawan, tetapi juga mencoba memahami bagaimana faktor-faktor lain seperti struktur organisasi, strategi manajemen, dan interaksi antarbudaya berperan dalam memediasi hubungan tersebut. Selain itu, analisis juga difokuskan pada identifikasi variabel moderasi dan mediasi yang dapat memengaruhi kekuatan atau arah hubungan antara budaya perusahaan dan kinerja karyawan, seperti perbedaan budaya nasional, tingkat pengalaman kerja, dan ukuran perusahaan.

Dalam proses sintesis, peneliti menggabungkan temuan-temuan dari berbagai studi untuk memberikan gambaran yang lebih holistik mengenai dampak budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan di MNC. Temuan dari penelitian-penelitian ini kemudian dibandingkan dan diinterpretasikan dalam konteks teori manajemen lintas budaya yang ada, seperti Hofstede's Cultural Dimensions Theory dan Trompenaars' Seven Dimensions of Culture, untuk memberikan landasan teoretis yang kuat bagi interpretasi temuan.

Penelitian ini juga memperhatikan potensi bias dalam literatur yang dikaji, termasuk bias publikasi dan bias geografis, yang dapat mempengaruhi generalisasi temuan. Oleh karena itu, peneliti berhati-hati dalam menyusun kesimpulan dengan mempertimbangkan variasi konteks budaya dan lingkungan kerja di berbagai MNC. Dengan metode literatur review yang mendalam

dan sistematis ini, penelitian ini tidak hanya memberikan gambaran mengenai hubungan antara budaya perusahaan dan kinerja karyawan, tetapi juga mengidentifikasi area-area yang memerlukan penelitian lebih lanjut, serta menawarkan wawasan praktis bagi manajer dalam mengelola keberagaman budaya di MNC untuk mencapai kinerja yang optimal.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1 menunjukkan jumlah artikel yang menjelaskan hubungan antara budaya perusahaan multinasional dengan kinerja perusahaan. Jurnal yang dipilih merupakan jurnal internasional dari periode tahun 2016 – 2021.

Tabel 1. Jurnal Refrensi

Judul	Jurnal
Culture, expatriation and performance: case of Chinese multinational enterprises	Emerald Insight
Impact of Organizational Culture on Employees' Performance: A Study in Multinational Corporations in Sarawak	International Journal of Business and Technopreneurship, School of Business and Management, University College of Technology Sarawak (UCTS), Malaysia
The impact of cultural diversity on innovation performance of MNC subsidiaries in strategic alliances	Elsevier, Journal of Business Research
Does organisational culture determine performance differentials in the hospitality industry? Evidence from the hotel industry	Emerald Insight
Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes	Elsevier - Auburn University College of Business
Exploring linkages between organisational culture and gender equality work—An ethnography of a multinational engineering company	Elsevier - Aarhus University, Bartholins Allé 7, 8000, Aarhus C, Denmark
Organizational culture and innovation performance in Pakistan's software industry	Elsevier - Harbin University of Science and Technology, China.

Berdasarkan analisa literatur yang dilakukan terhadap jurnal yang telah dipilih mengenai hubungan budaya pada perusahaan multinasional dan kinerja perusahaan didapat hasil sebagai berikut :

Tabel 2. Hasil Analisa Jurnal

No	Peneliti	Variabel	Tahun	Hasil
1	Zhaohong LIN	Culture, expatriation and performance	2016	It is beneficial for Chinese Multinational Corporations to make use of the impact of Chinese culture to promote the Performance.
2	Fakhar Shahzad, GuoYi Xiu, Muhammad Shahbaz	Culture; Innovation	2017	Flexibility/support to change and organizational climate are the comparatively significant factors for creativity and innovation performance
3	Azemina Masovic	Socio-Cultural and Performance	2018	The socio-cultural factors are one of the main environmental factors that significantly affect the economic activity of multinational companies and their performance as well
4	Kathrin Oberföll	Culture and performance	2018	However, very few previous studies have attempted to establish the relationship between culture and performance in the Mexican context
5	Stefano Eliaa, Antonio Messeni Petruzzellib and Lucia Piscitello	Cultural, innovation, and performance	2019	However, the impact of such cultural diversity becomes positive when those alliances focus on exploration activities, as the challenges of cultural diversity are offset by the benefits of exposure to novel cognitive scheme
6	Ivy Lau Chien Jie, Rahmat Aidil Djubair and Mohd Zainal Munshid Harun	Culture and performance	2020	The study has found out that there is a significant relationship between organizational culture and employees' performance within the multinational corporations
7	Dorra Yahiaoui, Samer F. Nakhle, Elaine Farndale	Culture, performance appraisal	2021	The findings indicate that, during implementation, performance appraisal criteria, evaluation, and feedback were adapted based on socio-cultural values to achieve internalization.

Berdasarkan hasil literatur review yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa budaya perusahaan yang baik akan mendukung kinerja perusahaan. Dengan budaya kerja yang baik interaksi antar karyawan akan berjalan dengan baik dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab. Komunikasi yang lancar akan menciptakan kolaborasi antar pegawai dalam berinovasi dan bekerjasama dalam menjawab kebutuhan pelanggan.

Berdasarkan literatur review yang telah dilakukan, analisis menunjukkan bahwa budaya perusahaan memiliki peran signifikan terhadap kinerja perusahaan multinasional. Penelitian yang ditinjau dalam literatur ini menggarisbawahi bahwa keberagaman budaya dalam perusahaan, ketika dikelola dengan baik, dapat mendorong inovasi dan kolaborasi yang lebih baik di antara karyawan. Selain itu, perusahaan yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan menghargai perbedaan budaya menunjukkan peningkatan kinerja secara keseluruhan, terutama dalam hal keterikatan karyawan, kepuasan pelanggan, dan efektivitas operasional. Dalam konteks perusahaan multinasional, keberhasilan dalam mengelola perbedaan budaya juga berkontribusi pada peningkatan daya saing dan kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan dinamika pasar global. Secara keseluruhan, budaya kerja yang positif dan adaptif tidak hanya mendukung kinerja individu karyawan, tetapi juga secara langsung berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan, menjadikannya elemen kunci dalam strategi manajemen perusahaan multinasional.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil literature review yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa budaya perusahaan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja di perusahaan multinasional. Budaya yang baik dalam organisasi akan mendorong keterikatan antara karyawan dan perusahaan, menciptakan lingkungan kerja yang positif, dan meningkatkan inovasi serta kolaborasi di antara karyawan. Faktor-faktor seperti komunikasi yang efektif, kesetaraan gender, dan pengelolaan kinerja yang baik merupakan elemen penting dalam membangun budaya perusahaan yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, perusahaan multinasional perlu mengadopsi strategi manajemen lintas budaya yang memperhatikan perbedaan nilai dan praktik budaya dari berbagai negara agar dapat memaksimalkan kinerja karyawan dan keberhasilan perusahaan.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar lebih fokus pada pengaruh spesifik dari dimensi budaya tertentu terhadap kinerja perusahaan di berbagai sektor industri. Selain itu, studi longitudinal yang mengamati perubahan budaya perusahaan dan dampaknya terhadap kinerja dari waktu ke waktu juga akan memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai dinamika budaya dan kinerja di perusahaan multinasional. Penelitian lebih lanjut juga dapat mengeksplorasi strategi manajemen yang efektif dalam menghadapi tantangan budaya lintas negara di perusahaan yang lebih kecil atau baru berkembang di pasar internasional.

REFERENSI

Attah-Boakye, R., Adams, K., Kimani, D., & Ullah, S. (2020). The impact of board gender diversity and national culture on corporate innovation: A multi-country analysis of

- multinational corporations operating in emerging economies. *Technological Forecasting and Social Change*, 161. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120247>
- de Graaff, N. (2020). China Inc. goes global. Transnational and national networks of China's globalizing business elite. *Review of International Political Economy*, 27(2), 208–233. <https://doi.org/10.1080/09692290.2019.1675741>
- Lu, J., & Wang, J. (2021). Corporate governance, law, culture, environmental performance and CSR disclosure: A global perspective. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 70. <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2020.101264>
- Parmenas, N. H. (2022). EMPLOYEE ENGAGEMENT: TURN OVER PREVENTION STRATEGIES AND THE KEY TO IMPROVING PERFORMANCE MANAGEMENT IN A MULTINATIONAL COMPANY ARTICLE INFO ABSTRACT. *JEMEB*, 2. <https://abnuscjournal.com/jmceb>
- Peter. J. Dowling. (2013). *International Human Resource Management* (Alison Cooke, Ed.; 6th ed., Vol. 6). Cengage Learning EMEA.
- Surya Perdhana, M., & Dwi Setyarini, K. (n.d.). *IMPLIKASI KOMUNIKASI LINTAS BUDAYA PADA MANAJEMEN LINTAS BUDAYA ORGANISASI KERJASAMA REGIONAL : STUDI NARATIF PADA YAYASAN JCLEC*. 5(3), 2021.
- Utoft, E. H. (2020). Exploring linkages between organisational culture and gender equality work— An ethnography of a multinational engineering company. *Evaluation and Program Planning*, 79. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2020.101791>
- Yahiaoui, D., Nakhle, S. F., & Farndale, E. (2021). Culture and performance appraisal in multinational enterprises: Implementing French headquarters' practices in Middle East and North Africa subsidiaries. *Human Resource Management*, 60(5), 771–785. <https://doi.org/10.1002/hrm.22063>