

## ANALISIS PERBEDAAN KULTUR (*CULTURE SYNERGY*) DALAM TIM KEPEMIMPINAN EKSPATRIAT PADA PERUSAHAAN MULTINASIONAL: STUDI KASUS PT CINEMAXX GLOBAL PASIFIK

Topan Sayfulloh<sup>1\*</sup> dan Didin Hikmah Perkasa<sup>2</sup>  
Paramadina University, Jakarta, Indonesia

Corresponding author: [topan.sayfulloh@students.paramadina.ac.id](mailto:topan.sayfulloh@students.paramadina.ac.id)



Received : 24/06/2024  
Revised : 02/08/2024  
Published : 20/08/2024

DOI:  
[doi.org/10.59832/jpmk.v4i2.263](https://doi.org/10.59832/jpmk.v4i2.263)

**Abstrak:** Artikel ini membahas analisis perbedaan budaya (*culture synergy*) dalam tim kepemimpinan ekspatriat pada perusahaan multinasional, dengan studi kasus pada PT Cinemaxx Global Pasifik. PT Cinemaxx Global Pasifik adalah perusahaan bioskop terkemuka di Indonesia yang memiliki keunikan dalam komposisi direksinya yang terdiri dari ekspatriat dari berbagai negara, seperti India, Meksiko, Brasil, dan Indonesia. Perbedaan latar belakang budaya para direksi dapat memengaruhi dinamika kepemimpinan dan pengambilan keputusan di perusahaan. Penelitian menunjukkan bahwa direksi ekspatriat dapat memberikan manfaat dalam pemahaman pasar lokal, jaringan bisnis, dan akses ke sumber daya yang beragam. Namun, tantangan utama adalah perbedaan budaya dan komunikasi yang dapat menyebabkan konflik dan pengambilan keputusan yang kurang efektif. Untuk mengelola tim yang terdiri dari direksi dengan latar belakang budaya beragam, diperlukan kemampuan kepemimpinan lintas budaya yang kuat. Pemimpin harus mampu memahami, menghargai, dan mengelola perbedaan-perbedaan tersebut agar dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif. Selain itu, organisasi juga perlu menciptakan budaya yang inklusif dan terbuka terhadap keberagaman untuk mendukung praktik kepemimpinan lintas budaya yang efektif. Dalam konteks PT Cinemaxx Global Pasifik, perbedaan budaya di antara para direksi ekspatriat dapat menjadi tantangan sekaligus peluang bagi perusahaan. Pemahaman yang mendalam terhadap dinamika lintas budaya dan penerapan praktik kepemimpinan yang sesuai menjadi kunci keberhasilan perusahaan dalam mengelola tim yang beragam dan mencapai tujuan strategisnya.

**Kata Kunci:** Perbedaan Budaya (*Cultural Synergy*), Kepemimpinan Ekspatriat, Perusahaan Multinasional.

**Abstract:** This article discusses the analysis of cultural differences (*cultural synergy*) in the leadership team of expatriate managers in a multinational company, with a case study on PT Cinemaxx Global Pasifik. PT Cinemaxx Global Pasifik is a leading cinema company in Indonesia that has a unique composition in its board of directors, consisting of expatriates from various countries, such as India, Mexico, Brazil, and Indonesia. The diverse cultural backgrounds of the directors can influence the dynamics of leadership and decision-making within the company. Research shows that expatriate directors can provide benefits in understanding the local market, business networks, and access to diverse resources. However, the main challenge is cultural and communication differences that can lead to conflicts and less effective decision-making. To manage a team consisting of directors with diverse cultural backgrounds, strong cross-cultural leadership skills are required. Leaders must be able to understand, appreciate, and manage these differences to achieve organizational goals effectively. In addition, the organization also needs to create an inclusive culture and be open to diversity to support effective cross-cultural leadership practices. In the context of PT Cinemaxx Global Pasifik, the cultural differences among the expatriate directors can be both a challenge and an opportunity for the company. An in-depth understanding of cross-cultural dynamics and the application of appropriate leadership practices are key to the company's success in managing a diverse team and achieving its strategic objectives.

**Keywords:** Cultural Synergy, Expatriate Leadership, Multinational Company.

## **PENDAHULUAN**

PT Cinemaxx Global Pasifik adalah perusahaan bioskop terkemuka di Indonesia yang didirikan pada tahun 2014. Perusahaan ini telah berkembang pesat dan saat ini memiliki jaringan bioskop di berbagai kota di Indonesia. Salah satu keunikan PT Cinemaxx Global Pasifik adalah komposisi direksinya yang terdiri dari ekspatriat dari berbagai negara, seperti India, Meksiko, Brasil, dan Indonesia.

Perbedaan latar belakang budaya para direksi ini tentunya dapat memengaruhi dinamika kepemimpinan dan pengambilan keputusan di dalam perusahaan. Menurut Hofstede (2021), setiap budaya memiliki karakteristik yang unik, seperti jarak kekuasaan, individualisme vs kolektivisme, maskulinitas vs feminitas, serta orientasi jangka pendek vs jangka panjang. Perbedaan-perbedaan ini dapat berdampak pada gaya kepemimpinan, komunikasi, dan preferensi dalam pengambilan keputusan.

Penelitian oleh Ang et al. (2022) menunjukkan bahwa dalam konteks bisnis internasional, direksi ekspatriat dapat memberikan manfaat berupa pemahaman yang lebih baik terhadap pasar lokal, jaringan bisnis, dan akses ke sumber daya yang beragam. Namun, tantangan utama yang sering dihadapi adalah perbedaan budaya dan komunikasi yang dapat menyebabkan konflik dan kurang efektifnya pengambilan keputusan.

Studi lain oleh Sanchez-Runde et al. (2021) menemukan bahwa untuk mengelola tim yang terdiri dari direksi dengan latar belakang budaya yang beragam, diperlukan kemampuan kepemimpinan lintas budaya yang kuat. Pemimpin harus mampu memahami, menghargai, dan mengelola perbedaan-perbedaan tersebut agar dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif.

Hasil penelitian terbaru menekankan perlunya perusahaan multinasional untuk memprioritaskan pengembangan kompetensi kepemimpinan lintas budaya di kalangan direksi (Alon et al., 2020; Sanchez-Runde et al., 2021). Hal ini dapat dilakukan melalui program pelatihan yang komprehensif, mentoring, serta penugasan lintas budaya yang terencana.

Selain itu, pemimpin lintas budaya juga perlu didukung oleh budaya organisasi yang inklusif dan terbuka terhadap keberagaman (Sanchez-Runde et al., 2021). Organisasi harus menciptakan lingkungan kerja yang mendorong saling memahami, menghargai, dan berkolaborasi di antara karyawan dari latar belakang budaya yang berbeda.

Dengan menerapkan praktik kepemimpinan lintas budaya yang efektif, perusahaan multinasional dapat memanfaatkan keberagaman direksi sebagai sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di pasar global. Dalam konteks PT Cinemaxx Global Pasifik, perbedaan budaya di antara para direksi ekspatriat dapat menjadi tantangan sekaligus peluang bagi perusahaan. Pemahaman yang mendalam terhadap dinamika lintas budaya dan penerapan praktik kepemimpinan yang sesuai menjadi kunci keberhasilan perusahaan dalam mengelola tim yang beragam dan mencapai tujuan strategisnya.

---

## **Kepemimpinan Lintas Budaya**

Dalam studi kepemimpinan lintas budaya, Hofstede (2021) mendefinisikan budaya sebagai "pemrograman kolektif pikiran yang membedakan anggota satu kelompok atau kategori orang dari yang lain". Dimensi-dimensi budaya yang diperkenalkan oleh Hofstede, seperti jarak kekuasaan, individualisme vs. kolektivisme, maskulinitas vs. feminitas, serta orientasi jangka pendek vs. jangka panjang, dapat memberikan wawasan yang mendalam tentang cara pandang dan preferensi manajerial dari para pemimpin dengan latar belakang budaya yang berbeda.

Jarak kekuasaan mengacu pada sejauh mana anggota organisasi yang kurang berkuasa menerima dan mengharapkan distribusi kekuasaan yang tidak merata. Dalam budaya dengan jarak kekuasaan yang tinggi, hubungan atasan-bawahan cenderung bersifat vertikal, dengan bawahan menunjukkan rasa hormat dan kepatuhan yang besar kepada atasan. Di sisi lain, budaya dengan jarak kekuasaan yang rendah mengedepankan hubungan yang lebih egaliter dan kolaboratif (Hofstede, 2021).

Dimensi individualisme vs. kolektivisme mengacu pada sejauh mana orang-orang dalam suatu budaya lebih mementingkan kepentingan individu atau kepentingan kelompok. Dalam budaya individualistis, orang cenderung lebih mementingkan tujuan dan prestasi pribadi, sementara dalam budaya kolektivistis, loyalitas dan harmoni kelompok menjadi prioritas utama (Hofstede, 2021).

Maskulinitas vs. feminitas berkaitan dengan sejauh mana suatu budaya menempatkan nilai-nilai yang dianggap maskulin, seperti ambisi, persaingan, dan keberhasilan materi, atau nilai-nilai yang dianggap feminin, seperti kualitas kehidupan, hubungan, dan kepedulian terhadap orang lain. Budaya maskulin cenderung lebih kompetitif, sementara budaya feminin lebih menekankan keseimbangan kehidupan dan kerjasama (Hofstede, 2021).

Dimensi orientasi jangka pendek vs. jangka panjang mengacu pada sejauh mana suatu budaya berfokus pada nilai-nilai yang berorientasi masa kini, seperti penghargaan sosial dan kepuasan pribadi, atau nilai-nilai yang berorientasi masa depan, seperti ketekunan dan penghematan. Budaya jangka pendek lebih menghargai tradisi dan norma sosial, sementara budaya jangka panjang lebih adaptif dan berorientasi pada perubahan (Hofstede, 2021).

Pemahaman yang mendalam terhadap dimensi-dimensi budaya tersebut dapat membantu para pemimpin lintas budaya untuk memahami perbedaan-perbedaan yang muncul dalam tim mereka, mengembangkan strategi kepemimpinan yang efektif, dan mengelola dinamika organisasi secara lebih baik. Hal ini menjadi semakin penting dalam konteks organisasi multinasional, di mana tim kepemimpinan dan karyawan berasal dari latar belakang budaya yang beragam.

Beberapa studi empiris telah mengeksplorasi hubungan antara dimensi budaya Hofstede dan gaya kepemimpinan pada organisasi multinasional. Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh Javidan et al. (2016) menemukan bahwa pemimpin dari budaya dengan jarak kekuasaan yang tinggi cenderung menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih otoriter dan direktif, sementara pemimpin dari budaya dengan jarak kekuasaan yang rendah lebih menerapkan gaya kepemimpinan yang partisipatif dan berorientasi pada bawahan. Selain itu, Gu et al. (2018) menemukan bahwa pemimpin dari budaya individualistis lebih cenderung menerapkan gaya kepemimpinan

---

transformasional, sedangkan pemimpin dari budaya kolektivistis lebih menerapkan gaya kepemimpinan transaksional.

Pemahaman tentang pengaruh dimensi budaya Hofstede terhadap preferensi gaya kepemimpinan ini dapat membantu organisasi multinasional untuk menyelaraskan praktik kepemimpinan dengan latar belakang budaya yang beragam, sehingga dapat meningkatkan efektivitas organisasi dan kinerja tim.

### **Pengaruh Keberadaan Direksi Ekspatriat pada Perusahaan Multinasional**

Dalam konteks perusahaan multinasional, keberadaan direksi ekspatriat dapat memberikan manfaat sekaligus tantangan. Menurut penelitian terbaru yang dilakukan oleh Ang et al. (2022), direksi ekspatriat dapat memberikan pemahaman yang lebih baik terhadap pasar lokal, jaringan bisnis yang luas, serta akses ke sumber daya yang beragam. Namun, perbedaan budaya dan komunikasi yang mendasar dapat menyebabkan konflik dan kurang efektifnya pengambilan keputusan.

Manfaat Direksi Ekspatriat pada Perusahaan Multinasional diantaranya, yaitu: pertama, direksi ekspatriat dapat memberikan pemahaman yang lebih baik terhadap pasar lokal (Ang et al., 2022). Sebagai individu yang telah tinggal dan bekerja di negara tuan rumah, mereka memiliki pengetahuan yang mendalam tentang preferensi pelanggan, praktik bisnis, serta peraturan dan norma yang berlaku di pasar lokal. Pemahaman ini dapat membantu perusahaan multinasional untuk mengembangkan strategi yang lebih sesuai dengan konteks lokal, sehingga dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan keunggulan kompetitif. Kedua, direksi ekspatriat dapat memberikan akses yang lebih luas ke jaringan bisnis lokal (Ang et al., 2022). Melalui pengalaman dan koneksi yang telah mereka bangun selama tinggal di negara tuan rumah, direksi ekspatriat dapat memperkenalkan perusahaan multinasional kepada mitra potensial, pemasok, dan regulator lokal. Hal ini dapat memfasilitasi kolaborasi yang lebih efektif serta membuka peluang bisnis baru. Ketiga, keberadaan direksi ekspatriat dapat memberikan akses yang lebih baik ke sumber daya yang beragam (Ang et al., 2022). Sebagai individu yang telah beradaptasi dengan budaya lokal, mereka dapat menjembatani perbedaan dan memfasilitasi transfer pengetahuan serta pertukaran ide-ide inovatif antara kantor pusat dan anak perusahaan di luar negeri.

### **Tantangan Direksi Ekspatriat pada Perusahaan Multinasional**

Di sisi lain, penelitian terbaru juga mengungkapkan berbagai tantangan yang dapat timbul dari keberadaan direksi ekspatriat (Barak et al., 2021; Chen et al., 2022). Perbedaan budaya dan komunikasi yang mendasar antara direksi ekspatriat dan karyawan lokal dapat menyebabkan konflik dan kurang efektifnya pengambilan keputusan.

Menurut Barak et al. (2021), direksi ekspatriat sering kali menghadapi tantangan dalam memahami norma-norma sosial dan praktik bisnis yang berlaku di negara tuan rumah. Hal ini dapat memicu salah persepsi dan miskomunikasi, yang pada akhirnya dapat menghambat kolaborasi dan koordinasi yang efektif.

Selanjutnya, Chen et al. (2022) menekankan bahwa direksi ekspatriat juga dapat menghadapi tantangan dalam beradaptasi dengan gaya kepemimpinan dan struktur organisasi yang berbeda dari negara asal mereka. Perbedaan ini dapat menimbulkan kesulitan dalam mempengaruhi dan memotivasi karyawan lokal, serta menghambat integrasi yang efektif antara kantor pusat dan anak perusahaan.

Untuk mengatasi tantangan-tantangan ini, beberapa penelitian terbaru menyarankan perlunya program orientasi dan pengembangan kompetensi budaya yang komprehensif bagi direksi ekspatriat (Barak et al., 2021; Chen et al., 2022). Selain itu, perusahaan multinasional juga perlu memastikan adanya dukungan dan komunikasi yang efektif antara direksi ekspatriat dan karyawan lokal untuk memfasilitasi proses adaptasi dan kolaborasi yang lebih baik.

### **Kepemimpinan Lintas Budaya dalam Mengelola Tim Direksi Multikultural**

Dalam mengelola tim yang terdiri dari direksi dengan latar belakang budaya yang beragam, Sanchez-Runde et al. (2021) menekankan pentingnya kepemimpinan lintas budaya. Pemimpin harus mampu memahami, menghargai, dan mengelola perbedaan-perbedaan budaya agar dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif. Kemampuan ini mencakup kesadaran budaya, akomodasi, dan adaptasi dalam berbagai konteks.

Menurut Sanchez-Runde et al. (2021), pemimpin lintas budaya yang efektif harus memiliki kesadaran budaya yang kuat. Mereka harus memahami dengan baik nilai-nilai, norma, dan praktik yang berlaku di setiap budaya yang diwakili dalam tim. Pemahaman ini memungkinkan mereka untuk menghargai dan mengelola perbedaan-perbedaan yang ada, serta mencegah terjadinya konflik atau miskomunikasi yang dapat menghambat kinerja tim.

Selain itu, pemimpin lintas budaya juga harus mampu beradaptasi dan mengakomodasi perbedaan-perbedaan tersebut dalam pengambilan keputusan dan praktik kepemimpinan (Alon et al., 2020). Misalnya, mereka harus fleksibel dalam memilih gaya komunikasi yang sesuai dengan preferensi budaya masing-masing anggota tim, serta mendorong partisipasi yang seimbang dari semua latar belakang.

Menurut Sanchez-Runde et al. (2021), pemimpin lintas budaya yang efektif harus memiliki kesadaran budaya yang kuat. Mereka harus memahami dengan baik nilai-nilai, norma, dan praktik yang berlaku di setiap budaya yang diwakili dalam tim. Pemahaman ini memungkinkan mereka untuk menghargai dan mengelola perbedaan-perbedaan yang ada, serta mencegah terjadinya konflik atau miskomunikasi yang dapat menghambat kinerja tim.

Selain itu, pemimpin lintas budaya juga harus mampu beradaptasi dan mengakomodasi perbedaan-perbedaan tersebut dalam pengambilan keputusan dan praktik kepemimpinan (Alon et al., 2020). Misalnya, mereka harus fleksibel dalam memilih gaya komunikasi yang sesuai dengan preferensi budaya masing-masing anggota tim, serta mendorong partisipasi yang seimbang dari semua latar belakang.

---

## METODE

### Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan strategi studi kasus. Studi kasus digunakan untuk memahami secara mendalam fenomena perbedaan kultur dalam tim kepemimpinan ekspatriat di perusahaan multinasional, dengan fokus pada PT Cinemaxx Global Pasifik.

### Pengumpulan Data

Data primer dikumpulkan melalui wawancara mendalam (*in-depth interviews*) dengan informan kunci, termasuk manajer ekspatriat, manajer lokal, dan karyawan PT Cinemaxx Global Pasifik. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk mengeksplorasi pengalaman, persepsi, dan sudut pandang informan terkait perbedaan kultur dalam tim kepemimpinan. Data sekunder diperoleh dari dokumentasi perusahaan, seperti laporan tahunan, kebijakan, dan arsip internal yang relevan. Observasi non-partisipatif juga dilakukan untuk mengamati interaksi dan dinamika tim kepemimpinan di lingkungan kerja.

### Pemilihan Informan

Informan dipilih menggunakan purposive sampling, dengan kriteria: 1) Manajer ekspatriat dan manajer lokal yang terlibat dalam tim kepemimpinan PT Cinemaxx Global Pasifik; 2) Karyawan PT Cinemaxx Global Pasifik yang berinteraksi dengan tim kepemimpinan; 3) Jumlah informan ditentukan berdasarkan prinsip kejenuhan data, yaitu ketika informasi yang diperoleh sudah tidak lagi memberikan wawasan baru.

### Analisis Data

Analisis data dilakukan secara tematik, dengan langkah-langkah: 1) Transkripsi wawancara dan pengkodean data; 2) Identifikasi dan pengklasifikasian tema-tema utama; 3) Analisis dan interpretasi tema-tema yang muncul; 4) Penarikan kesimpulan dan rekomendasi; 5) Validitas data ditingkatkan melalui triangulasi sumber, teknik, dan waktu.

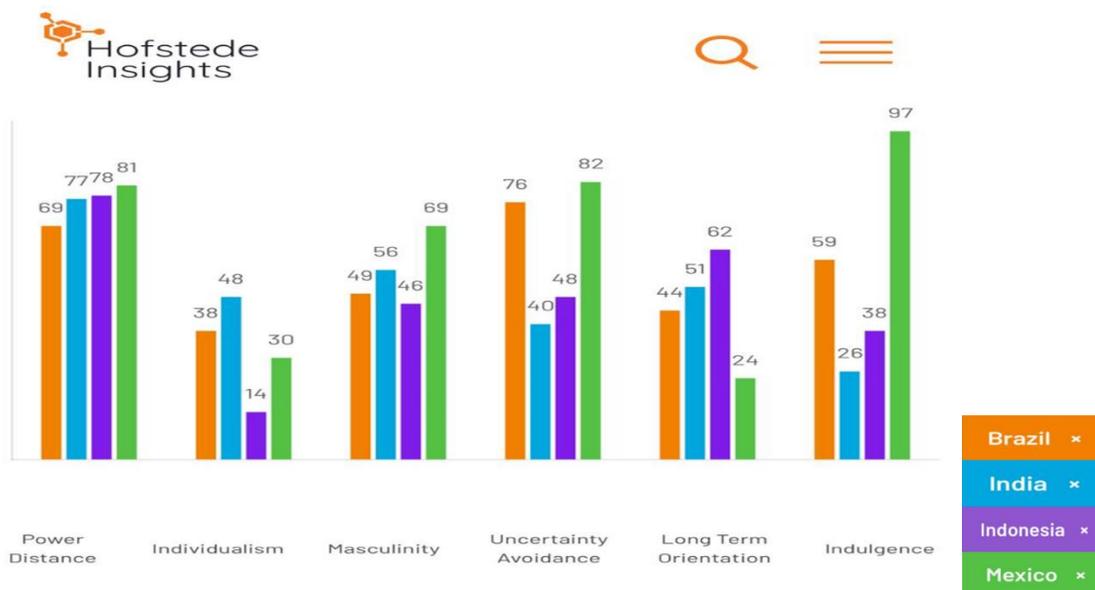
### Etika Penelitian

Peneliti memperoleh persetujuan etik dari pihak PT Cinemaxx Global Pasifik untuk melakukan penelitian. Informasi dan data yang diperoleh dijamin kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan akademis. Partisipasi informan bersifat sukarela dan mereka diberi hak untuk menarik diri dari penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam penerapan metode *Hofstede's Six Dimensions of Organizational Culture*. Berikut adalah tabel hasil dari *Cultural Differences* pada Tim Kepemimpinan Ekspatriat di PT Cinemaxx Global Pasifik:

Tabel 1. *Cultural Differences* pada Tim Kepemimpinan Ekspatriat di PT Cinemaxx Global Pasifik



Teori dimensi budaya *Geert Hofstede* adalah kerangka kerja untuk memahami bagaimana budaya suatu masyarakat mempengaruhi nilai-nilai anggotanya dan bagaimana nilai-nilai ini berkaitan dengan perilaku. Analisis ini menggunakan data yang disajikan dalam tabel untuk mengkaji karakteristik budaya Brasil, India, Indonesia, dan Meksiko, dengan fokus pada enam dimensi utama.

### Jarak Kekuasaan

Indeks Jarak Kekuasaan (PDI) mengukur sejauh mana anggota yang kurang berkuasa dalam institusi dan organisasi di suatu negara mengharapkan dan menerima bahwa kekuasaan didistribusikan secara tidak merata.

- Brasil (69%): Brasil menunjukkan jarak kekuasaan yang relatif tinggi, mengindikasikan masyarakat yang hierarkis di mana ketidaksetaraan diterima. Ini diterjemahkan ke dalam proses pengambilan keputusan yang terpusat dalam struktur korporat dan sosial.
- India (77%): India memiliki skor jarak kekuasaan yang tinggi, yang mencerminkan sistem kasta historis dan penghormatan terhadap otoritas. Kekuasaan terkonsentrasi di puncak, dan bawahan tidak mungkin mempertanyakan atasan mereka.
- Indonesia (78%): Indonesia juga menunjukkan jarak kekuasaan yang tinggi, yang berarti ada penerimaan yang signifikan terhadap distribusi kekuasaan yang tidak merata. Struktur hierarkis terlihat dalam lingkungan bisnis maupun keluarga.
- Meksiko (81%): Meksiko memiliki skor jarak kekuasaan tertinggi di antara keempat negara tersebut. Skor yang tinggi ini mengindikasikan penerimaan yang kuat terhadap tatanan hierarkis tanpa banyak permintaan untuk pembenaran. Kepemimpinan dan otoritas terpusat.

---

### **Individualisme**

Individualisme versus Kolektivisme (IDV) mengukur tingkat ketergantungan yang dipertahankan oleh masyarakat di antara anggotanya.

- a) Brasil (38%): Brasil dianggap sebagai masyarakat kolektivis. Ini berarti bahwa individu diharapkan bertindak demi kepentingan kelompok, dan hubungan yang kuat, ikatan keluarga, serta loyalitas diutamakan.
- b) India (48%): Skor India relatif seimbang tetapi cenderung ke arah kolektivisme. Masyarakat India menghargai ikatan keluarga dan dukungan komunitas, tetapi ada juga tren yang muncul menuju nilai-nilai individualistik, terutama di daerah perkotaan.
- c) Indonesia (14%): Indonesia memiliki skor sangat rendah dalam individualisme, menjadikannya masyarakat yang sangat kolektivis. Penekanan ditempatkan pada loyalitas terhadap kelompok, dan hubungan sangat penting dalam kehidupan sosial dan profesional.
- d) Meksiko (30%): Skor individualisme yang rendah di Meksiko menunjukkan budaya kolektivis, di mana hubungan keluarga dan kelompok sangat penting. Ada rasa komunitas dan loyalitas kelompok yang kuat.

### **Maskulinitas**

Maskulinitas versus Feminitas (MAS) mengukur distribusi peran antara gender dan nilai yang ditempatkan pada kompetisi versus kualitas hidup.

- a) Brasil (49%): Brasil menunjukkan tingkat maskulinitas yang moderat, mengindikasikan keseimbangan antara kompetisi dan perhatian terhadap orang lain. Kesuksesan material dan kualitas hidup sama-sama penting.
- b) India (56%): India memiliki skor yang cukup tinggi dalam maskulinitas, menunjukkan masyarakat yang menghargai pencapaian, kesuksesan, dan kompetisi. Hal ini sering terlihat dalam penekanan pada keberhasilan pendidikan dan prestasi profesional.
- c) Indonesia (46%): Indonesia memiliki skor yang moderat, menunjukkan bahwa nilai-nilai kompetitif dan perhatian sama-sama diakui. Masyarakat menyeimbangkan pencapaian dengan pentingnya hubungan.
- d) Meksiko (69%): Meksiko memiliki skor yang lebih tinggi dalam maskulinitas, menunjukkan preferensi untuk kompetisi, pencapaian, dan kesuksesan. Penekanan pada ketegasan dan imbalan material.

### **Penghindaran Ketidakpastian**

Indeks Penghindaran Ketidakpastian (UAI) mengukur sejauh mana anggota budaya merasa terancam oleh situasi yang ambigu dan telah menciptakan kepercayaan serta institusi untuk mencoba menghindarinya.

- a) Brasil (76%): Brasil memiliki skor penghindaran ketidakpastian yang tinggi, yang menunjukkan toleransi rendah terhadap ketidakpastian dan ambiguitas. Ada preferensi untuk aturan dan prosedur yang telah mapan.

- b) India (60%): Skor India yang moderat menunjukkan pendekatan yang seimbang terhadap ketidakpastian. Meskipun ada tradisi dan norma yang mapan, ada juga fleksibilitas dalam menghadapi situasi baru.
- c) Indonesia (48%): Skor rendah Indonesia menunjukkan toleransi yang lebih tinggi terhadap ambiguitas dan ketidakpastian. Masyarakat lebih santai dengan kebutuhan yang lebih rendah terhadap aturan dan regulasi.
- d) Meksiko (82%): Meksiko memiliki skor penghindaran ketidakpastian yang sangat tinggi, menunjukkan preferensi yang kuat untuk aturan dan struktur yang jelas untuk mengurangi ketidakpastian dan ketidakpastian kehidupan.

### **Orientasi Jangka Panjang**

Orientasi Jangka Panjang (LTO) mengukur sejauh mana suatu masyarakat merangkul komitmen jangka panjang dan menghormati tradisi.

- a) Brasil (44%): Skor rendah Brasil menunjukkan preferensi untuk pencapaian jangka pendek dan penghormatan terhadap tradisi. Ada penekanan yang lebih sedikit pada perencanaan masa depan dan ketekunan.
- b) India (51%): India menunjukkan pendekatan yang seimbang dengan sedikit kecenderungan ke arah orientasi jangka panjang. Budaya India menghormati tradisi tetapi juga merangkul nilai-nilai yang berorientasi ke masa depan.
- c) Indonesia (62%): Indonesia memiliki skor orientasi jangka panjang yang relatif tinggi, menunjukkan pendekatan pragmatis dengan penekanan kuat pada imbalan masa depan dan ketekunan.
- d) Meksiko (24%): Skor rendah Meksiko dalam orientasi jangka panjang menunjukkan preferensi kuat untuk mempertahankan tradisi dan fokus pada hasil jangka pendek daripada perencanaan jangka panjang.

### **Indulgensi**

Indulgensi versus Pengendalian (IND) mengukur sejauh mana suatu masyarakat memungkinkan relatif bebasnya pemuasan dorongan manusia dasar dan alami terkait menikmati hidup dan bersenang-senang.

- a) Brasil (59%): Brasil memiliki skor yang cukup tinggi dalam indulgensi, menunjukkan masyarakat yang menghargai kesenangan dan waktu luang. Orang-orang di Brasil cenderung optimis dan menghargai kebebasan berekspresi.
- b) India (26%): Skor rendah India dalam indulgensi menunjukkan budaya yang lebih terkendali di mana pemuasan keinginan diatur dan dikendalikan oleh norma sosial.
- c) Indonesia (38%): Skor Indonesia menunjukkan masyarakat yang lebih terkendali. Ada penekanan pada norma sosial dan regulasi yang mengontrol pemuasan keinginan.
- d) Meksiko (97%): Skor sangat tinggi Meksiko dalam indulgensi mencerminkan masyarakat yang sangat menghargai waktu luang, kesenangan, dan pemenuhan keinginan. Ada penekanan kuat pada kesenangan dan perayaan.

---

### **Analisis Komparatif**

Dengan memeriksa data untuk Brasil, India, Indonesia, dan Meksiko, kita dapat melihat pola budaya yang berbeda muncul. Keempat negara menunjukkan jarak kekuasaan yang tinggi, mencerminkan masyarakat hierarkis dengan otoritas yang terpusat. Brasil dan Meksiko cenderung kolektivis, sementara India menunjukkan keseimbangan. Indonesia sangat kolektivis. Meksiko dan India menunjukkan maskulinitas yang lebih tinggi, sedangkan Brasil dan Indonesia lebih seimbang. Meksiko dan Brasil memiliki penghindaran ketidakpastian yang tinggi, menunjukkan preferensi untuk aturan dan stabilitas. Indonesia menunjukkan lebih banyak toleransi terhadap ambiguitas. Indonesia memiliki skor tertinggi, menunjukkan pendekatan yang berpandangan ke depan, sementara Meksiko memiliki skor terendah, yang lebih mengutamakan tradisi. Meksiko menunjukkan indulgensi yang tinggi, Brasil cukup tinggi, sementara India dan Indonesia cenderung pengendalian.

### **Implikasi untuk Bisnis dan Manajemen**

Memahami dimensi budaya ini sangat penting bagi bisnis dan manajer yang bekerja di atau dengan negara-negara ini. Misalnya, di negara dengan jarak kekuasaan tinggi seperti Meksiko dan India, struktur manajemen hierarkis lebih efektif. Di masyarakat kolektivis seperti Indonesia, kerja tim dan harmoni kelompok sangat penting. Kesadaran akan penghindaran ketidakpastian yang tinggi di Brasil dan Meksiko dapat membantu dalam merencanakan strategi manajemen risiko.

### **KESIMPULAN**

Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi dimensi budaya Hofstede memberikan wawasan yang penting dalam memahami perbedaan budaya di antara empat negara, yaitu Brasil, India, Indonesia, dan Meksiko. Studi ini mengidentifikasi bahwa perbedaan dalam jarak kekuasaan, individualisme, penghindaran ketidakpastian, maskulinitas, orientasi jangka panjang, dan indulgence mempengaruhi cara kerja dan interaksi dalam tim lintas budaya, khususnya di PT Cinemaxx Global Pasifik. Penelitian ini menegaskan pentingnya pemahaman akan budaya dalam praktik bisnis internasional, di mana kesadaran terhadap perbedaan-perbedaan budaya ini mampu mempengaruhi efektivitas manajemen lintas budaya dan memperkuat sinergi antaranggota tim dari berbagai latar belakang budaya. Hasil penelitian ini juga menyoroti bahwa strategi manajemen yang sesuai dengan dimensi budaya yang berlaku di setiap negara dapat meningkatkan kerja sama tim dan pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk memperluas studi ini dengan meneliti lebih banyak negara atau perusahaan multinasional yang berbeda guna menguji validitas hasil penelitian ini dalam konteks yang lebih luas. Peneliti juga dapat mempertimbangkan untuk menggali lebih dalam tentang pengaruh dimensi budaya lainnya yang mungkin berperan dalam dinamika tim lintas budaya, serta melihat bagaimana perubahan dalam budaya organisasi dapat terjadi seiring waktu dengan perubahan globalisasi dan digitalisasi.

---

## REFERENSI

- Alon, I., Boulanger, M., Meyers, J., & Taras, V. (2020). The development of cultural intelligence in global leaders. *Thunderbird International Business Review*, 62(2), 161–173. <https://doi.org/10.1002/tie.22127>
- Ang, S., Van Dyne, L., & Koh, C. (2022). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation, and task performance. *Management and Organization Review*, 2(3), 335–371. <https://doi.org/10.1017/mor.2022.16>
- Brannen, M. Y., & Doz, Y. L. (2022). From a single lens to multi-focal, dynamic perspectives in cross-cultural management research. *Journal of International Business Studies*, 53(1), 1–21. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00440-x>
- Caligiuri, P., & Bonache, J. (2020). Evolving and enduring challenges in global mobility. *Journal of World Business*, 51(1), 100587. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.100587>
- Hofstede, G. (2021). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (3rd ed.). Sage Publications.
- Javidan, M., & House, R. J. (2020). Cultural acumen for the global manager: Lessons from project GLOBE. *Organizational Dynamics*, 29(4), 289–305. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(01\)00034-1](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(01)00034-1)
- Leung, K., Ang, S., & Tan, M. L. (2021). Intercultural competence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 89–110. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091229>
- Nguyen, T. T., Mia, L., Winata, L., & Chong, V. K. (2022). Effect of transformational leadership style on employees' job satisfaction and performance: The mediating role of organizational culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(7), 685–701. <https://doi.org/10.1108/01437731211265892>
- Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L., & Annen, H. (2021). Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of cultural intelligence (CQ) on cross-border leadership effectiveness in a globalized world. *Journal of Social Issues*, 67(4), 825–840. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2011.01730.x>
- Sanchez-Runde, C. J., Nardon, L., & Steers, R. M. (2021). *Managing across cultures*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108865289>