

Studi Literatur tentang Pengelolaan Konflik Nilai dalam Budaya Organisasi Global serta Dampaknya terhadap Keharmonisan Kerja di Perusahaan Multinasional

Shadina Ningrum^{1*}, Trie Yunike², One Olivia Kusumawati³, Dian Prihardini Wibawa⁴

^{1,2,3,4} Manajemen, Universitas Bangka Belitung, Indonesia

*shadinaningrum@gmail.com, triyunike05@gmail.com, oneolivia005@gmail.com, dianprihardini@ubb.ac.id

Korespondensi penulis: shadiraningrum@gmail.com

Abstract. Value conflict in multinational corporations has emerged as a critical issue alongside the intensification of cross-cultural interactions that are not fully matched by managerial readiness to address differences in values. Existing studies tend to examine organizational culture, conflict, and work harmony separately, resulting in a fragmented understanding and the absence of an integrated analytical framework. Employing a qualitative approach through a literature review of relevant scholarly sources, this article synthesizes the dynamics of value conflict, the role of organizational culture, and its management strategies in a global context. The findings indicate that value conflict arises not only from intercultural miscommunication and ethnocentrism but also from structural tensions between global value standardization and local value adaptation. These conflicts significantly affect work harmony by reducing trust, team cohesion, and collaborative effectiveness. Nevertheless, value conflict also holds constructive potential when managed through inclusive leadership, the development of cultural and emotional intelligence, and adaptive human resource policies. The primary contribution of this study lies in integrating micro, meso, and macro perspectives to provide a more comprehensive conceptual framework for understanding and managing value conflict in multinational organizations.

Keywords: Value Conflict, Organizational Culture, Multinational Companies, Work Harmony, Cross-Cultural Management.

Abstrak. Konflik nilai dalam perusahaan multinasional menjadi isu krusial seiring meningkatnya interaksi lintas budaya yang belum sepenuhnya diimbangi dengan kesiapan manajerial dalam mengelola perbedaan nilai. Kajian ini berangkat dari keterbatasan penelitian sebelumnya yang cenderung memisahkan pembahasan antara budaya organisasi, konflik, dan keharmonisan kerja, sehingga belum menghasilkan kerangka analisis yang terintegrasi. Menggunakan pendekatan kualitatif melalui studi literatur terhadap berbagai sumber ilmiah relevan, artikel ini mensintesis dinamika konflik nilai, peran budaya organisasi, serta strategi pengelolaannya dalam konteks global. Hasil analisis menunjukkan bahwa konflik nilai muncul tidak hanya dari miskomunikasi antarbudaya dan etnosentrisme, tetapi juga dari ketegangan struktural antara standarisasi nilai global dan adaptasi nilai lokal. Dampaknya terhadap keharmonisan kerja bersifat signifikan, terutama dalam menurunkan kepercayaan, kohesi tim, dan efektivitas kolaborasi. Namun, konflik nilai juga memiliki potensi konstruktif apabila dikelola melalui kepemimpinan inklusif, penguatan kecerdasan budaya dan emosional, serta kebijakan sumber daya manusia yang adaptif. Kontribusi utama kajian ini terletak pada integrasi perspektif mikro, meso, dan makro dalam memahami konflik nilai, sekaligus menawarkan kerangka konseptual yang lebih komprehensif bagi pengelolaan keharmonisan kerja di organisasi multinasional.

Revised: April 18, 2025; Accepted: Mei 27, 2025; Online Available: Mei 29, 2024; Published: juni 29, 2025;

*Corresponding author, e-mail address

Kata kunci: Konflik Nilai, Budaya Organisasi, Perusahaan Multinasional, Keharmonisan Kerja, Manajemen Lintas Budaya.

PENDAHULUAN

Globalisasi telah memperluas intensitas interaksi lintas budaya dalam organisasi, khususnya pada perusahaan multinasional yang beroperasi di berbagai negara dengan latar belakang nilai yang beragam. Keberagaman tersebut tidak hanya memperkaya perspektif kerja, tetapi juga membuka ruang terjadinya konflik nilai yang kompleks dan berlapis. Konflik nilai muncul ketika individu atau kelompok membawa sistem keyakinan yang berbeda terkait norma, etika kerja, dan cara berinteraksi dalam organisasi. Dalam konteks ini, konflik tidak lagi sekadar persoalan interpersonal, melainkan mencerminkan benturan sistem nilai yang lebih dalam dan sering kali sulit diselesaikan. Oleh karena itu, memahami dinamika konflik nilai menjadi penting dalam menjaga stabilitas dan keharmonisan kerja di lingkungan multinasional (Gunkel et al., 2016).

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki peran signifikan dalam membentuk pola interaksi dan pengelolaan konflik di tempat kerja. Budaya organisasi berfungsi sebagai sistem nilai kolektif yang memandu perilaku anggota dalam menghadapi perbedaan, termasuk konflik nilai. Namun, dalam konteks global, budaya organisasi sering menghadapi ketegangan antara upaya standarisasi nilai perusahaan dan kebutuhan adaptasi terhadap nilai lokal. Ketegangan ini dapat memperbesar potensi konflik, terutama ketika nilai global dipaksakan tanpa mempertimbangkan konteks budaya setempat. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa konflik nilai tidak dapat dilepaskan dari dinamika kekuasaan dan struktur organisasi yang lebih luas (Lauring et al., 2017).

Di sisi lain, studi mengenai konflik lintas budaya cenderung berfokus pada aspek komunikasi atau keberagaman budaya secara umum, tanpa menempatkan konflik nilai sebagai variabel utama yang menghubungkan berbagai dimensi tersebut. Pendekatan yang terfragmentasi ini menyebabkan pemahaman yang parsial terhadap hubungan antara budaya organisasi, konflik, dan keharmonisan kerja. Padahal, konflik nilai merupakan titik temu dari berbagai faktor tersebut dan memiliki implikasi langsung terhadap kualitas hubungan kerja. Ketika konflik nilai

tidak dikelola secara efektif, dampaknya dapat berupa menurunnya kepercayaan, melemahnya kohesi tim, dan terganggunya kinerja organisasi. Hal ini menegaskan pentingnya pendekatan yang lebih integratif dalam mengkaji fenomena tersebut (Snyder, 2019).

Selain itu, ketegangan antara nilai global dan lokal dalam perusahaan multinasional memperlihatkan bahwa konflik nilai tidak hanya terjadi pada level individu atau tim, tetapi juga pada level struktural. Penelitian menunjukkan bahwa praktik manajemen yang tidak sensitif terhadap konteks budaya lokal dapat memicu konflik tersembunyi yang berdampak jangka panjang terhadap organisasi. Konflik semacam ini sering kali tidak terlihat secara eksplisit, tetapi terakumulasi dalam bentuk resistensi, ketidakpuasan, dan penurunan komitmen kerja. Oleh karena itu, diperlukan pemahaman yang komprehensif mengenai bagaimana konflik nilai terbentuk, berkembang, dan memengaruhi keharmonisan kerja. Pendekatan semacam ini memungkinkan analisis yang lebih mendalam dan kontekstual terhadap fenomena konflik dalam organisasi global (Chen & Wang, 2019).

Berdasarkan uraian tersebut, kajian ini berupaya mengisi kesenjangan penelitian dengan mengintegrasikan perspektif budaya organisasi, konflik nilai, dan keharmonisan kerja dalam satu kerangka analisis yang utuh. Pendekatan ini tidak hanya menempatkan konflik nilai sebagai fenomena yang harus dihindari, tetapi juga sebagai potensi yang dapat dikelola secara konstruktif. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoritis dalam memperkaya kajian manajemen lintas budaya, sekaligus menawarkan implikasi praktis bagi perusahaan multinasional dalam mengelola keberagaman nilai secara strategis. Fokus utama kajian ini terletak pada sintesis literatur untuk memahami dinamika konflik nilai serta strategi pengelolaannya dalam menciptakan keharmonisan kerja yang berkelanjutan. Pendekatan integratif ini menjadi penting untuk menjawab kompleksitas organisasi global yang terus berkembang (Creswell & Poth, 2018).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi literatur untuk memperoleh pemahaman komprehensif mengenai konflik nilai dalam organisasi multinasional. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengkaji secara mendalam berbagai temuan empiris dan konseptual yang telah dipublikasikan sebelumnya. Studi literatur tidak hanya berfungsi sebagai ringkasan penelitian terdahulu, tetapi juga sebagai metode analisis yang mampu menghasilkan sintesis baru dari berbagai perspektif yang ada. Dengan demikian, penelitian ini menempatkan literatur sebagai sumber data utama yang dianalisis secara sistematis. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan bahwa literature review dapat menjadi metode penelitian yang mandiri dan menghasilkan kontribusi ilmiah yang signifikan (Snyder, 2019).

Proses pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran sistematis terhadap berbagai database ilmiah seperti jurnal bereputasi, buku akademik, dan publikasi terkait yang relevan dengan topik penelitian. Kriteria inklusi meliputi literatur yang membahas konflik nilai, budaya organisasi, dan manajemen lintas budaya dalam konteks perusahaan multinasional, khususnya yang dipublikasikan dalam rentang waktu sepuluh tahun terakhir. Sementara itu, literatur yang tidak memiliki relevansi langsung dengan fokus penelitian atau tidak memenuhi standar akademik dikeluarkan dari analisis. Proses seleksi dilakukan secara bertahap melalui identifikasi, penyaringan, dan evaluasi kualitas sumber. Langkah ini bertujuan untuk memastikan bahwa data yang digunakan memiliki validitas dan kredibilitas yang memadai (Creswell & Poth, 2018).

Data yang telah terkumpul dianalisis menggunakan teknik analisis tematik dengan cara mengidentifikasi pola, kategori, dan hubungan antar konsep yang muncul dalam literatur. Proses analisis melibatkan tahap pengkodean, pengelompokan tema, serta interpretasi untuk menghasilkan sintesis yang terintegrasi. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menghubungkan berbagai temuan dari level individu, kelompok, hingga organisasi dalam satu kerangka analisis yang utuh. Selain itu, analisis dilakukan secara kritis dengan membandingkan berbagai sudut pandang untuk mengidentifikasi kesenjangan dan kontribusi baru. Hasil analisis kemudian disusun secara sistematis untuk

menjelaskan dinamika konflik nilai serta implikasinya terhadap keharmonisan kerja di perusahaan multinasional (Braun & Clarke, 2021).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konflik Nilai Yang Muncul Akibat Keberagaman Budaya Memengaruhi Keharmonisan Kerja Di Perusahaan Multinasional

Konflik nilai di dalam perusahaan berskala internasional adalah suatu fenomena yang tidak dapat dipisahkan dari kenyataan keragaman budaya yang ada dalam organisasi global. Variasi latar belakang budaya seperti norma, bahasa, pola pikir, dan sistem nilai secara langsung memengaruhi cara orang berinteraksi, berkomunikasi, serta memahami situasi kerja. Dalam hal ini, konflik tidak hanya muncul akibat perbedaan kepentingan, tetapi lebih sebagai benturan nilai yang berakar dalam identitas budaya setiap individu.

Salah satu mekanisme utama yang menggambarkan bagaimana benturan nilai berpengaruh pada harmoni kerja adalah melalui keterbatasan dalam komunikasi antar budaya yang tidak berjalan baik. Septiyanti dan Anshori (2024) menekankan bahwa perbedaan bahasa, metode komunikasi, serta cara memahami simbol serta pesan sering kali menjadi penyebab terjadinya miskomunikasi dalam organisasi global. Kesalahpahaman komunikasi ini tidak hanya terlihat di permukaan saja, tetapi juga menunjukkan adanya perbedaan dalam cara berpikir dan sistem pemahaman yang lebih kompleks. Dalam pengaplikasiannya, individu dari latar belakang budaya yang berbeda dapat menafsirkan makna yang lain terhadap pesan serupa, yang berujung pada kesalahpahaman berulang tadi. Jika kondisi ini tidak ditangani dengan benar, konflik nilai akan menjadi ketegangan antar pribadi yang secara langsung mengganggu keseimbangan hubungan kerja.

Selain aspek komunikasi, Septiyanti dan Anshori (2024) juga menggarisbawahi peran etnosentrisme sebagai faktor yang memperburuk konflik nilai. Mereka menyebutkan, kecenderungan seseorang mengevaluasi budaya orang lain menggunakan tolak ukur budayanya sendiri dapat menyebabkan adanya prasangka dan menghalangi kolaborasi. Meskipun demikian, penjelasan ini masih terfokus pada individu dan belum mencakup bagaimana struktur organisasi serta kebijakan perusahaan berkontribusi dalam membentuk dinamika tersebut. Pada

lingkungan perusahaan multinasional, etnosentrisme bukan hanya merupakan bias individu saja, melainkan juga dapat diperkokoh oleh dominasi nilai budaya tertentu seperti nilai-nilai yang ada di pusat perusahaan yang secara tidak langsung menciptakan ketidakseimbangan dalam hubungan kerja.

Dari sudut pandang dinamika tim, As'ad et al. (2024) memberikan wawasan berharga dengan memperlihatkan bahwa keberagaman budaya yang tidak dikelola dengan baik dapat mengurangi kohesi atau keterikatan tim karena adanya perbedaan dalam etika kerja, cara komunikasi, dan ekspektasi peran. Pemikiran ini memperluas pemahaman mengenai konflik dari ranah individu ke ranah kelompok. Akan tetapi, penelitian ini perlu menggali lebih dalam lagi mengenai bagaimana konflik nilai muncul sebagai konsekuensi dari interaksi antara budaya individu dan sistem organisasi. Oleh karena itu, masih diperlukan usaha untuk mengintegrasikan pendekatan mikro (individu), meso (tim), dan makro (organisasi) untuk memahami konflik nilai secara menyeluruh.

Menarik untuk dicatat bahwa sejumlah riset mulai mengubah pandangan terhadap konflik, dari sekadar masalah menjadi sebuah peluang. Septiyanti dan Anshori (2024) menjelaskan bahwa apabila konflik ditangani dengan benar, hal ini bisa mendorong peningkatan kualitas keputusan serta memacu inovasi. Namun, perlu diingat pandangan ini masih perlu mempertimbangkan realitas di mana banyak organisasi mengalami kesulitan dalam pengelolaan konflik dengan efektif. Pada kenyataannya, pergeseran konflik dari bersifat merusak menjadi konstruktif tidak berlangsung alami, melainkan memerlukan kapasitas tertentu dari organisasi, termasuk keterampilan komunikasi antarbudaya dan kepemimpinan yang adaptif.

Manajemen konflik antar budaya memiliki peran yang sangat penting sebagai alat pencegahan dan penyelesaian konflik, terutama dalam menjembatani perbedaan pemahaman dan nilai antar individu. Namun demikian, mengandalkan komunikasi saja tentunya tidak cukup demi memastikan terbentuknya lingkungan kerja yang harmonis. Dibutuhkannya peran kepemimpinan yang memiliki kecerdasan akan budaya agar mampu memahami, mengelola, dan mengarahkan perbedaan nilai secara bijaksana. Maka dari itu, pengelolaan konflik nilai seharusnya dilakukan melalui pendekatan yang lebih menyeluruh, sehingga tidak

hanya berfokus pada komunikasi, tetapi juga mencakup kualitas kepemimpinan serta dukungan dari sistem organisasi yang adaptif juga inklusif.

Selanjutnya, konflik nilai dalam perusahaan multinasional tidak bisa dipisahkan dari konteks struktural serta global. Keragaman dalam tenaga kerja global yang terdiri dari pekerja dari berbagai negara menciptakan perbedaan nilai yang signifikan dan meningkatkan kerumitan konflik. Pandangan ini sangat penting karena mengalihkan fokus dari konflik yang bersifat interpersonal menuju fenomena yang lebih sistemik. Dengan begitu, perbedaan nilai tidak hanya disebabkan oleh perbedaan individu, tetapi juga oleh kegagalan organisasi dalam mengharmonisasikan nilai global dan lokal dengan baik.

Pandangan ini sejalan dengan Llaverro-Pasquina (2025), yang menunjukkan bahwa pertikaian di perusahaan-perusahaan internasional juga dipengaruhi oleh ketegangan antara nilai-nilai global dari perusahaan dan nilai-nilai lokal yang ada di masyarakat. Berbeda dengan penelitian lainnya yang lebih fokus pada dinamika internal, Llaverro-Pasquina (2025) menekankan pada dimensi eksternal dan hubungan kekuasaan yang mempengaruhi konflik nilai. Ini memperluas pemahaman bahwa perselisihan nilai tidak hanya muncul di dalam suatu organisasi, tetapi juga dipengaruhi oleh konteks sosial dan ekonomi yang lebih besar.

Sementara itu, Ropiul dan Sukmara (2024) serta Prihandono dan Efendy (2024) memperlihatkan bukti bahwa pengelolaan konflik dan budaya organisasi memiliki dampak signifikan terhadap kinerja dan keharmonisan kerja. Namun, kedua studi ini masih cenderung memisahkan variabel-variabel tersebut dan belum secara jelas menganalisis konflik nilai sebagai masalah utama. Ini menunjukkan adanya pecahan dalam literatur, di mana aspek budaya organisasi, konflik, dan keharmonisan kerja masih diteliti secara terpisah.

Berdasarkan pembahasan dari literatur yang telah dikupas, dapat disimpulkan bahwa perbedaan nilai yang timbul karena variasi budaya memengaruhi keselarasan kerja di perusahaan multinasional melalui beberapa cara utama, yaitu kesalahan komunikasi antar budaya, adanya etnosentrisme, serta perbedaan dalam etika kerja dan harapan peran yang menurunkan kekompakan tim. Perbedaan nilai biasanya berdampak buruk jika tidak ditangani dengan baik,

karena mengurangi tingkat kepercayaan, menghalangi kerjasama, dan menyebabkan pecahnya hubungan kerja. Walau demikian, dalam situasi tertentu, perbedaan nilai juga dapat memberikan keuntungan jika organisasi mampu mengaturnya secara produktif melalui komunikasi yang terbuka, kepemimpinan yang fleksibel, serta perpaduan nilai yang seimbang. Atas alasan tersebut, dampak perbedaan nilai terhadap keselarasan kerja bersifat kompleks dan sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengelola keragaman budaya dengan cara yang strategis.

Budaya Organisasi Berperan Dalam Membentuk Pola Pengelolaan Konflik Nilai Di Lingkungan Kerja Lintas Budaya

Budaya organisasi memainkan peran yang jauh lebih kompleks dari sekadar latar belakang nilai dalam perusahaan multinasional, karena ia secara aktif membentuk cara anggota organisasi mempersepsikan, merespons, dan mengelola konflik nilai yang muncul akibat keberagaman budaya. Sebagai sistem nilai kolektif, budaya organisasi menentukan norma-norma yang dianggap sah dalam interaksi kerja, termasuk bagaimana perbedaan pendapat ditoleransi, bagaimana otoritas dijalankan, dan sejauh mana karyawan dari latar belakang berbeda diberi ruang untuk mengekspresikan nilai-nilai mereka. Fauzi dan Purbasari (2024) menegaskan bahwa organisasi yang mendorong komunikasi terbuka, kolaborasi, dan penghormatan terhadap perbedaan cenderung menghadapi konflik yang lebih sehat dan konstruktif, sementara budaya yang kaku dan hierarkis justru menekan ekspresi perbedaan nilai sehingga konflik tidak benar-benar terselesaikan melainkan hanya tersembunyi di permukaan.

Kondisi tersebut menjadi persoalan serius ketika budaya organisasi digunakan sebagai instrumen dominasi nilai induk perusahaan tanpa mengakomodasi konteks lokal. Konflik yang tidak terselesaikan secara terbuka tidak lantas menghilang tapi mengeras menjadi resistensi diam-diam, ketidakpercayaan antaranggota, dan penurunan komitmen kerja yang dampaknya justru lebih merusak dalam jangka panjang. Upaya-upaya sosialisasi budaya yang dilakukan secara sepihak, seperti penerapan ritual korporat atau standar perilaku

dari kantor pusat, seringkali hanya menciptakan kepatuhan di permukaan tanpa benar-benar mengubah nilai yang dipegang karyawan lokal. Prihandono dan Efendy (2024) menegaskan bahwa hanya budaya organisasi yang benar-benar inklusif dan terbuka terhadap keberagaman yang mampu menciptakan kesejahteraan psikologis bagi karyawan, sehingga mengurangi potensi konflik nilai berkembang menjadi disfungsi organisasi.

Ketimpangan kekuasaan dalam struktur multinasional turut memperumit pola pengelolaan konflik nilai. Ketika budaya organisasi yang dominan tidak menyediakan mekanisme yang memadai bagi pihak yang lebih lemah untuk menyuarakan ketidaksetujuan secara terbuka, konflik tidak lenyap melainkan bertransformasi menjadi bentuk-bentuk yang lebih tersembunyi penghindaran, kepatuhan semu, hingga sabotase halus. Luring et al. (2017) menemukan bahwa ketimpangan antara kantor pusat dan anak perusahaan menciptakan konflik intensitas rendah yang justru paling sulit diselesaikan karena tidak pernah benar-benar diakui keberadaannya oleh pihak yang berkuasa. Ini menunjukkan bahwa kepekaan budaya organisasi terhadap dinamika kekuasaan internal bukan sekadar nilai tambah, melainkan prasyarat agar pengelolaan konflik nilai dapat berjalan secara adil dan bermakna.

Pada tataran praktis, orientasi budaya yang tertanam dalam budaya organisasi secara langsung memengaruhi gaya pengelolaan konflik di level tim dan individu. Runic Ristic et al. (2020) menemukan secara empiris bahwa manajer Jerman yang berlatar individualistik cenderung menggunakan gaya *integrating* dan *dominating*, sedangkan manajer Serbia yang berlatar kolektivistik lebih memilih gaya *avoiding* dan *compromising* terutama saat berhadapan dengan atasan.

Implikasi dari temuan-temuan tersebut sangat konkret bagi desain budaya organisasi multinasional. Perusahaan yang beroperasi di lingkungan dengan jarak kekuasaan tinggi perlu secara sadar merancang mekanisme yang menetralkan kecenderungan penghindaran konflik akibat hierarki misalnya melalui forum dialog lintas level, sistem umpan balik anonim, atau kebijakan yang secara eksplisit melindungi hak karyawan untuk mengekspresikan ketidaksetujuan. Tanpa intervensi semacam ini, budaya organisasi hanya akan mereproduksi

ketidakseimbangan nilai yang sudah ada, bukan mengatasinya. Marlina (2025) menegaskan bahwa dalam konteks multikultural, strategi paling efektif adalah yang mengintegrasikan komunikasi terbuka, mediasi, dan kepemimpinan inklusif sebagai satu kesatuan sistem yang saling menopang.

Efektivitas budaya organisasi dalam mengelola konflik nilai sangat bergantung pada kepemimpinan yang mampu mengoperasionalkan nilai-nilai inklusif dalam praktik kerja sehari-hari, bukan sekadar menuliskannya dalam dokumen kebijakan. Septiyanti dan Anshori (2024) menegaskan bahwa kesadaran budaya yang difasilitasi oleh kepemimpinan adaptif terbukti efektif mencegah eskalasi konflik nilai dalam tim multinasional. Fauzi dan Purbasari (2024) menambahkan bahwa pemimpin yang memiliki keterampilan komunikasi antarbudaya dapat menjadi jembatan nyata yang mempertemukan perbedaan secara konstruktif. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan budaya organisasi dalam membentuk pola pengelolaan konflik tidak dapat dilepaskan dari bagaimana strategi dan mekanisme konkret dirancang dan dijalankan dalam lingkungan kerja lintas budaya.

Ketegangan Antara Standarisasi Nilai Global Dan Adaptasi Nilai Lokal Berkontribusi Terhadap Terjadinya Konflik Nilai Dalam Organisasi Multinasional

Organisasi multinasional (MNC) secara struktural menghadapi dualisme yang sulit dihindari di satu sisi terdapat tekanan untuk menyeragamkan nilai, sistem, dan praktik manajemen dari kantor pusat di sisi lain, realitas di setiap negara operasi menuntut penyesuaian terhadap nilai-nilai lokal yang telah mengakar dalam budaya masyarakat setempat. Ketegangan ini bukan sekadar perbedaan pada tataran prosedur kerja, melainkan menyentuh perbedaan mendasar mengenai apa yang dianggap benar, adil, dan efektif dalam konteks masing-masing budaya. Ketika kedua logika tersebut bertemu dalam satu organisasi tanpa mekanisme dialog yang memadai, konflik nilai menjadi fenomena yang hampir tidak terelakkan dan berpotensi mengganggu efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Pemaksaan nilai global sebagai pemicu konflik tersembunyi

Lauring et al. (2017), melalui 170 wawancara di empat MNC Denmark, menemukan bahwa konflik dalam organisasi multinasional kerap bersifat *low-intensity* atau tersembunyi, yang hanya dirasakan oleh subsidiari namun tidak disadari oleh kantor pusat. Empat perilaku kantor pusat yang paling memicu konflik ini adalah *ignoring* (mengabaikan masukan lokal), *bypassing* (bertindak langsung di pasar lokal tanpa melibatkan subsidiari), *assuming* (menganggap praktik pusat lebih unggul), dan *educating* (memaksakan nilai dan cara kerja kantor pusat). Keempat perilaku ini mencerminkan asumsi implisit bahwa nilai global bersifat universal dan superior, sementara nilai lokal perlu diluruskan. Konflik jenis ini sangat berbahaya karena jarang disadari dan diselesaikan, sehingga berpotensi berkembang menjadi konflik terbuka yang berdampak serius pada kinerja dan kesejahteraan karyawan.

Benturan nilai budaya Timur dan Barat

Chen & Wang (2019) menjelaskan bahwa budaya Barat yang individualistik membangun sistem manajemen berbasis aturan formal dan kinerja individu yang terukur, sedangkan budaya Timur yang kolektivistik lebih mengutamakan harmoni kelompok, hubungan sosial, dan dimensi moral dalam bekerja. Perbedaan mendasar ini menciptakan potensi konflik nilai yang tinggi ketika MNC memaksakan standar global tanpa mempertimbangkan konteks budaya lokal. Sebagai contoh, sistem penilaian kinerja berbasis individu yang lazim di perusahaan Barat dapat dipandang merusak solidaritas oleh karyawan kolektivistik, sementara proses pengambilan keputusan berbasis konsensus kelompok dapat dianggap tidak efisien oleh karyawan individualistik. Oleh karena itu, Chen (2019) menekankan bahwa strategi manajemen lintas budaya yang efektif harus mampu mengintegrasikan kedua logika nilai ini secara seimbang, bukan memaksakan salah satu pihak untuk tunduk secara sepihak.

Perbedaan nilai budaya memengaruhi gaya penanganan konflik itu sendiri

Gunkel et al. (2016), melalui penelitian terhadap 1.527 responden dari 10 klaster budaya, membuktikan bahwa dimensi budaya seperti kolektivisme, *power*

distance, dan *long-term orientation* secara langsung memengaruhi pilihan gaya penanganan konflik. Ristic et al. (2020) memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa manajer Serbia dari budaya kolektivistik cenderung memilih gaya *avoiding* dan *compromising* saat berhadapan dengan atasan, sedangkan manajer Jerman yang lebih individualistik lebih memilih gaya *integrating* dan *dominating*. Ketika MNC menerapkan satu standar pengelolaan konflik secara seragam di seluruh cabang, ia secara tidak langsung mengabaikan logika budaya lokal tersebut, sehingga standarisasi itu sendiri berpotensi menjadi sumber konflik baru. Gunkel et al. (2016) juga menemukan bahwa kecerdasan emosional berperan sebagai mediator yang memungkinkan individu menavigasi perbedaan nilai secara lebih fleksibel dan konstruktif.

Konflik nilai dalam konteks multikultural Indonesia

Marlina (2025) dan Septiyanti & Anshori (2024) menegaskan bahwa di Indonesia, konflik nilai dalam organisasi tidak hanya bersumber dari perbedaan budaya antarnegara, tetapi juga dari kebijakan organisasi yang belum mengakomodasi keragaman lokal, yang oleh Marlina disebut sebagai konflik struktural. Penyebab utama konflik meliputi perbedaan gaya komunikasi, perbedaan nilai dan norma kerja, serta etnosentrisme yang menghambat interaksi efektif antara karyawan lokal dan ekspatriat. Strategi penghindaran yang banyak dipraktikkan terbukti tidak menyelesaikan akar masalah dan hanya menunda konflik. Sebaliknya, kepemimpinan inklusif dan mediasi aktif terbukti lebih efektif dalam menjembatani kepentingan global organisasi dengan realitas nilai lokal, bahkan konflik yang dikelola dengan baik dapat mendorong inovasi dan memperkuat solidaritas tim.

Ketegangan antara standarisasi nilai global dan adaptasi nilai lokal secara aktif menciptakan konflik nilai dalam berbagai tingkatan, mulai dari konflik interpersonal antara karyawan lokal dan ekspatriat, konflik antarunit antara kantor pusat dan subsidiari, hingga konflik struktural akibat kebijakan yang tidak responsif terhadap keragaman budaya. Konflik-konflik ini tidak muncul semata dari perbedaan teknis, melainkan dari perbedaan sistem nilai yang mendasar tentang kerja, otoritas, dan keadilan. Resolusinya memerlukan pembangunan *cultural*

intelligence pada pemimpin, mekanisme dialog yang setara antara pusat dan cabang, serta kebijakan MSDM yang fleksibel dalam mengakomodasi nilai lokal tanpa mengorbankan kohesi organisasi secara global.

Strategi Pengelolaan Konflik Nilai Yang Konstruktif Dapat Mendukung Terciptanya Keharmonisan Kerja Yang Berkelanjutan Di Perusahaan Multinasional

Kolaborasi sebagai Strategi Utama Pengelolaan Konflik Jangka Panjang

Marlina (2025) melalui studi kualitatif di organisasi multikultural Indonesia secara tegas menyimpulkan bahwa kolaborasi merupakan strategi pengelolaan konflik yang paling efektif untuk mencapai solusi jangka panjang. Kolaborasi dalam konteks ini bukan sekadar kompromi atau pertemuan di titik tengah, melainkan upaya aktif untuk memahami kepentingan dan nilai masing-masing pihak secara mendalam, lalu bersama-sama merumuskan solusi yang mengakomodasi semua pihak tanpa mengorbankan satu nilai demi nilai lainnya. Pendekatan ini membutuhkan kesediaan setiap pihak untuk mendengarkan secara terbuka, menanggukuhkan penilaian berbasis budaya sendiri, dan menempatkan diri dalam perspektif pihak lain.

Marlina (2025) juga menemukan bahwa konflik yang berhasil dikelola melalui kolaborasi tidak hanya menyelesaikan persoalan yang ada, tetapi juga meningkatkan inovasi, produktivitas, dan solidaritas tim secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa orientasi kolaboratif dalam pengelolaan konflik memiliki nilai strategis jangka panjang yang jauh melampaui sekadar penyelesaian sengketa. Bagi MNC, internalisasi nilai kolaborasi ke dalam budaya organisasi secara keseluruhan menjadi investasi penting dalam membangun keharmonisan kerja yang berkelanjutan, terutama di lingkungan yang diwarnai oleh perbedaan nilai budaya yang tajam.

Mediasi Aktif oleh Pemimpin Inklusif

Marlina (2025) dan Septiyanti & Anshori (2024) secara bersama-sama menekankan peran sentral kepemimpinan inklusif dalam pengelolaan konflik

nilai di lingkungan multikultural. Pemimpin yang inklusif adalah pemimpin yang tidak hanya memahami keragaman budaya secara konseptual, tetapi juga mampu menginternalisasikan pemahaman tersebut ke dalam setiap keputusan manajerial yang diambil. Dalam konteks konflik nilai, pemimpin inklusif berfungsi sebagai mediator yang aktif menjadi jembatan antara nilai-nilai global yang dibawa oleh organisasi pusat dan nilai-nilai lokal yang dipegang oleh karyawan di lapangan.

Septiyanti & Anshori (2024) merinci delapan pendekatan yang dapat digunakan pemimpin dalam mengelola konflik lintas budaya, di antaranya musyawarah, negosiasi, mediasi, fasilitasi, dan kolaborasi. Pendekatan-pendekatan ini bukan bersifat eksklusif, melainkan dapat dikombinasikan sesuai dengan tingkat eskalasi konflik dan karakteristik budaya pihak yang terlibat. Penting untuk dicatat bahwa mediasi tidak berfungsi hanya sebagai alat represif untuk menyelesaikan konflik yang sudah terjadi, tetapi juga sebagai alat preventif melalui penanaman kesadaran budaya sebelum konflik muncul. Dengan demikian, kepemimpinan inklusif yang disertai kemampuan mediasi yang kuat menjadi salah satu pilar utama keharmonisan kerja di MNC.

Pengembangan Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Budaya

Gunkel et al. (2016) memberikan kontribusi teoritis yang sangat penting dengan membuktikan bahwa kecerdasan emosional (emotional intelligence/EI) berperan sebagai mediator antara nilai budaya seseorang dan pilihan gaya penanganan konflik yang digunakannya. Individu dengan kecerdasan emosional yang tinggi terbukti lebih mampu memilih gaya konflik yang kolaboratif dan konstruktif, yaitu gaya *integrating* dan *compromising*, meskipun latar belakang budayanya secara alami mendorong ke arah yang berbeda. Temuan ini memiliki implikasi strategis yang besar pengembangan kecerdasan emosional pada karyawan dan pemimpin MNC merupakan intervensi yang dapat mengubah pola penanganan konflik secara sistemik tanpa harus menunggu perubahan nilai budaya yang membutuhkan waktu jauh lebih lama.

Sejalan dengan ini, jurnal tentang Dampak Manajemen Lintas Budaya terhadap Kolaborasi Global dan Kinerja (As'ad et al., 2024) menegaskan bahwa kecerdasan budaya (cultural intelligence/CQ) pada pemimpin merupakan faktor krusial dalam mengelola tim yang beragam secara efektif. Kecerdasan budaya mencakup kemampuan untuk memahami, menghargai, dan beradaptasi terhadap perbedaan budaya dalam konteks kerja nyata. Pemimpin dengan CQ tinggi mampu mengurangi kesalahpahaman antarbudaya, membangun kepercayaan lintas kelompok, dan menciptakan iklim psikologis yang aman bagi setiap anggota tim untuk mengekspresikan nilai dan perspektifnya. Oleh karena itu, program pengembangan kecerdasan emosional dan budaya harus menjadi bagian integral dari sistem manajemen SDM di MNC, bukan sekadar program pelatihan tambahan yang bersifat opsional.

Dialog Setara antara Kantor Pusat dan Subsidiari

Lauring et al. (2017) merekomendasikan secara eksplisit bahwa kantor pusat MNC perlu lebih peka terhadap tanda-tanda ketidakpuasan subsidiari dan secara proaktif meningkatkan kualitas dialog serta interaksi antarpihak. Rekomendasi ini lahir dari temuan bahwa konflik intensitas rendah (low-intensity conflict) yang menjadi ancaman terbesar bagi harmoni organisasi justru bersumber dari ketimpangan komunikasi antara HQ dan subsidiari kantor pusat berbicara, subsidiari mendengar, dan ketidaksetujuan tidak pernah mendapat ruang untuk diartikulasikan secara terbuka.

Untuk membangun dialog yang setara, MNC perlu merancang mekanisme komunikasi yang terstruktur dan terlembaga, bukan hanya bergantung pada komunikasi informal yang mudah terdistorsi oleh hierarki. Mekanisme ini dapat berupa forum konsultasi reguler antara HQ dan subsidiari, saluran umpan balik anonim yang terlindungi, atau rotasi manajer lintas cabang untuk membangun pemahaman mutual yang lebih dalam. Ketika subsidiari merasa didengar, dihargai, dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi operasional lokal mereka, tingkat kepercayaan terhadap organisasi meningkat, dan potensi konflik tersembunyi pun dapat diminimalkan sejak dini.

Adaptasi Budaya Bertahap dan Transfer Nilai yang Organik

Upaya menstandarisasi nilai melalui transplantasi sistem secara mekanis cenderung gagal karena mengabaikan kekuatan budaya nasional sebagai filter yang menentukan bagaimana praktik organisasi diterima dan dimaknai. Temuan ini mengindikasikan pentingnya pendekatan adaptasi budaya yang bertahap alih-alih memaksa adopsi sistem dari kantor pusat secara langsung, MNC perlu memberikan ruang bagi proses internalisasi nilai yang berlangsung secara organik dan kontekstual. Manajer Jerman dalam studi Ristic et al. (2020) yang tinggal lama di Serbia terbukti mengalami adaptasi budaya secara alami, menjadi lebih kolaboratif dan kurang dominan seiring berjalannya waktu. Ini membuktikan bahwa adaptasi nilai bukan sesuatu yang harus dipaksakan, melainkan sesuatu yang dapat difasilitasi melalui paparan lintas budaya yang berkelanjutan.

Chen (2019) menekankan bahwa strategi integrasi budaya yang efektif mencakup tiga langkah utama pertama, membangun kesadaran budaya (cultural awareness) di seluruh lapisan organisasi; kedua, mengintegrasikan nilai-nilai dari berbagai budaya ke dalam budaya perusahaan yang lebih inklusif dan ketiga, menerapkan strategi manajemen lintas budaya yang kontekstual dan fleksibel. Proses ini membutuhkan komitmen jangka panjang dari manajemen puncak dan kesiapan organisasi untuk mengakui bahwa nilai lokal bukan hambatan, melainkan aset yang memperkaya kapasitas adaptif organisasi dalam menghadapi kompleksitas global.

Komunikasi Lintas Budaya sebagai Alat Preventif dan Represif

Septiyanti & Anshori (2024) melalui Systematic Literature Review terhadap 23 artikel tahun 2019-2024 menegaskan bahwa komunikasi merupakan alat strategis ganda dalam pengelolaan konflik lintas budaya: berfungsi preventif untuk mencegah konflik sebelum terjadi, dan represif untuk menyelesaikan konflik yang sudah berlangsung. Pada fungsi preventif, komunikasi dioperasionalkan melalui program pelatihan kesadaran budaya, orientasi lintas

budaya bagi ekspatriat, dan pembangunan norma komunikasi inklusif yang menghargai perbedaan gaya verbal maupun nonverbal. Etnosentrisme, yang merupakan salah satu akar masalah utama konflik nilai, dapat direduksi secara signifikan melalui paparan antarbudaya yang terstruktur dan reflektif.

Pada fungsi represif, komunikasi yang efektif memungkinkan pihak-pihak yang berkonflik untuk mengutarakan kepentingan dan nilai mereka secara terbuka, sehingga solusi yang dihasilkan benar-benar mencerminkan kebutuhan semua pihak. Dalam hal ini, bahasa menjadi instrumen yang kritis: kesenjangan penguasaan bahasa kerja yang lazim terjadi di MNC dapat memperparah konflik yang sudah ada, karena pesan yang tidak tersampaikan dengan tepat sering menimbulkan kesalahpahaman yang sebenarnya tidak perlu terjadi. Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan kompetensi bahasa lintas budaya pada karyawan multinasional merupakan langkah strategis yang sering diremehkan namun memiliki dampak signifikan terhadap keharmonisan kerja.

Penciptaan Suasana Hubungan Positif dalam Aliansi Internasional

De Mattos et al (2025) dalam kajiannya tentang manajemen konflik dalam aliansi bisnis internasional mengelompokkan strategi pengelolaan konflik menjadi tiga orientasi utama yaitu pertama, menciptakan suasana hubungan yang positif di antara pihak-pihak yang terlibat kedua, mempengaruhi atau mengubah sikap pihak lain melalui pendekatan persuasif; dan ketiga, mengubah sikap diri sendiri dalam menghadapi konflik. Ketiga orientasi ini bukan bersifat hierarkis, melainkan saling melengkapi dan perlu diterapkan secara situasional bergantung pada karakteristik konflik yang dihadapi.

Yang paling menarik dari kerangka De Mattos et al (2025) adalah penekanan pada perubahan sikap diri sendiri sebagai strategi yang sering luput dari perhatian. Dalam konteks MNC, ini berarti bahwa pengelolaan konflik nilai yang konstruktif tidak hanya membutuhkan kemampuan untuk mengubah orang lain atau menciptakan kondisi eksternal yang kondusif, tetapi juga kesiapan setiap individu untuk merefleksikan bias budaya yang dimilikinya sendiri. Sikap

keterbukaan ini, ketika diinstitusionalisasikan melalui budaya organisasi yang menghargai kerendahan hati budaya (*cultural humility*), menciptakan fondasi psikologis yang kuat bagi hubungan kerja lintas budaya yang harmonis dan berkelanjutan.

Kebijakan MSDM yang Responsif terhadap Keragaman Budaya

Jurnal tentang Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja di Perusahaan Multinasional (2025) menemukan bahwa aspek kepemimpinan memiliki pengaruh terkuat terhadap kepuasan kerja, dan bahwa budaya organisasi yang inklusif, kolaboratif, dan terbuka terhadap inovasi secara konsisten mampu meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa kebijakan MSDM tidak dapat dipisahkan dari upaya pengelolaan konflik nilai: sistem rekrutmen, pengembangan, penilaian kinerja, dan promosi yang tidak sensitif terhadap keragaman budaya akan secara struktural menciptakan konflik nilai yang berulang dan sistemik.

Jurnal tentang Pengaruh Manajemen Konflik dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Organisasi (2024) mempertegas hal ini dengan membuktikan secara kuantitatif bahwa manajemen konflik dan budaya kerja, baik secara parsial maupun simultan, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Dengan kata lain, investasi pada sistem manajemen konflik yang baik secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasional yang terukur. Implikasinya bagi MNC adalah bahwa pengelolaan konflik nilai bukan sekadar urusan HR yang bersifat administratif, melainkan variabel strategis yang harus mendapat perhatian setara dengan variabel bisnis lainnya seperti strategi pemasaran, pengembangan produk, atau efisiensi operasional.

Strategi pengelolaan konflik nilai yang konstruktif di perusahaan multinasional tidak bersifat tunggal, melainkan merupakan sistem terpadu yang mencakup dimensi individu, kelompok, dan organisasional secara simultan. Keharmonisan kerja yang berkelanjutan di MNC bukanlah kondisi statis yang sekali tercapai akan bertahan dengan sendirinya. Ia adalah hasil dari proses dinamis yang terus-menerus proses membangun kepercayaan lintas budaya,

memperbarui mekanisme dialog, mengembangkan kapasitas adaptif pemimpin, dan menyesuaikan kebijakan organisasi dengan realitas keragaman yang selalu berubah. Konflik nilai, dalam perspektif ini, bukan musuh yang harus dieliminasi, melainkan sinyal yang perlu direspons dengan tepat sebagai bagian dari proses pertumbuhan organisasi yang sehat dan berkelanjutan.

KESIMPULAN PENELITIAN

Kajian ini menunjukkan bahwa konflik nilai dalam perusahaan multinasional merupakan fenomena multidimensional yang dipengaruhi oleh interaksi antara keberagaman budaya, dinamika kekuasaan organisasi, serta ketegangan antara nilai global dan lokal, yang secara langsung berdampak pada keharmonisan kerja. Sintesis literatur menegaskan bahwa konflik nilai tidak hanya bersumber dari miskomunikasi dan etnosentrisme, tetapi juga dari kebijakan organisasi yang kurang adaptif terhadap konteks budaya, sehingga berpotensi menurunkan kepercayaan, kohesi tim, dan efektivitas kolaborasi apabila tidak dikelola secara tepat. Namun demikian, konflik nilai juga memiliki potensi konstruktif apabila dikelola melalui pendekatan integratif yang mencakup kepemimpinan inklusif, penguatan kecerdasan budaya dan emosional, serta sistem manajemen sumber daya manusia yang responsif terhadap keragaman. Oleh karena itu, organisasi multinasional disarankan untuk mengembangkan mekanisme dialog lintas budaya yang setara, memperkuat kapasitas adaptif pemimpin, serta merancang kebijakan yang fleksibel dan kontekstual guna mengakomodasi nilai lokal tanpa mengabaikan identitas global organisasi. Selain itu, penelitian selanjutnya diharapkan dapat menguji secara empiris kerangka konseptual yang ditawarkan, baik melalui pendekatan kualitatif maupun kuantitatif, agar diperoleh validasi yang lebih kuat serta kontribusi yang lebih luas terhadap pengembangan ilmu manajemen lintas budaya.

DAFTAR PUSTAKA

Abidin, A., Asmawatun, A. E., & Umah, N. (2025). Strategi negosiasi dalam menyelesaikan konflik antar budaya di lingkungan perusahaan. *Jurnal*

Manajemen dan Budaya, 5(2).
<https://journal.staidk.ac.id/index.php/manajemenbudaya>

As'ad, A., Junaidin, Syarifuddin, Herison, R., & Syukur, A. (2024). The Impact of Cross-Cultural Management on Global Collaboration and Performance. *Advances in Human Resource Management Research*, 2(2), 30–42. <https://doi.org/10.60079/ahrmr.v2i2.261>

Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*.

Chen, Y., & Wang, F. (2019). Cross-cultural Management of Chinese Enterprises: A Review of the Literature. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 677(4). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/677/4/042071>

Creswell, J. W., Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches (4th ed.)*.

De Mattos, C., Salciuviene, L., & Sanderson, S. (2025). Can conflict be a desirable step in trust-building within international strategic alliances? A systematic literature review and typology. *Journal of International Management*, 31(2), 101234. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2025.101234>

Fauzi, K. A., & Purbasari, R. (2024). Peran budaya organisasi dalam manajemen konflik pada tempat kerja di era digital. *Jurnal Bisnis dan Manajemen (JBM)*, 20(2).

Gunkel, M., Schlaegel, C., & Taras, V. (2016). Cultural values, emotional intelligence, and conflict handling styles: A global study. *Journal of World Business*, 51(4), 568–585. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.02.001>

Herijanto, B., Sikki, N., Indrawati, A. W., Purba, M. A., Karlina, N., & Fikhrin, M. G. (2025). Strategi MSDM internasional dalam mengelola tenaga kerja global pada industri multikultural. *Al-Ihtiram: Multidisciplinary Journal of Counseling and Social Research*, 4(1), 109–120. <https://alisyraq.pabki.org/index.php/alihtiram>

Hong, J. F. L., Snell, R. S., & Easterby-Smith, M. (2006). *Cross-cultural influences on organizational learning in MNCs: The case of Japanese companies in China*. *Journal of International Management*, 12(4), 408–429. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2006.09.005>

Karlsson, M., Denk, T., & Åström, J. (2018). *Perceptions of organizational culture and value conflicts in information security management*. *Information & Computer Security*. <https://doi.org/10.1108/ICS-08-2017-0058>

Lauring, J., Andersen, P. H., Storgaard, M., & Kragh, H. (2017). Low-intensity conflict in multinational corporations. *Multinational Business Review*, 25(1), 11–27. <https://doi.org/10.1108/MBR-04-2015-0013>

Llavero-Pasquina, M. (2025). *Driving ecologically unequal exchange: A global*

analysis of multinational corporations' role in environmental conflicts. Global Environmental Change, 92, 103006.

- Manahum. (2021). Tinjauan pustaka dalam penelitian. *Alacrity: Journal of Education*, 1(2), 1–12.
- Marlina, S. (2025). Manajemen Konflik dalam Organisasi Multikultural di Indonesia. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 01(1), 15–22. <https://ejournal.samudrailmu.com/index.php/jmi>
- Prihandono, D. E., & Efendy, R. (2024). Analysis of the influence of organizational culture on employee job satisfaction in multinational companies. *Smart International Management Journal (SIMJ)*, 1(3), 7–13.
- Ristic, M. R., Ljepava, N., Qureshi, T. M., & Milla, A. C. (2020). A Cross-Cultural Comparison of Conflict Management Styles in Multinational Organisations: Empirical Evidence from Serbia. *Journal of East European Management Studies*, 25(3), 418–447. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2020-3-418>
- Ropiul Ropiul, & Ading Rahman Sukmara. (2024). Pengaruh Manajemen Konflik dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Manajemen Bisnis Digital Terkini*, 1(4), 103–113. <https://doi.org/10.61132/jumbidter.v1i4.441>
- Rosiqin, K., & Anshori, M. I. (2024). Manajemen perbedaan budaya dalam organisasi global perusahaan multinasional: Systematic literature review. *YUME: Journal of Management*, 7(3), 1512–1522.
- Runic Ristic, M., Ljepava, N., Qureshi, T. M., & Cazorla Milla, A. (2020). *A cross-cultural comparison of conflict management styles in multinational organisations: Empirical evidence from Serbia.* *Journal for East European Management Studies*, 25(3), 418–447.
- Septiyanti, F. M., & Anshori, M. I. (2024). *Cross-Cultural Conflict Management: Communication Challenges and Mediation Strategies in Multinational Teams Systematic Literature Review Manajemen Konflik Lintas Budaya: Tantangan Komunikasi dan Strategi Mediasi dalam Tim Multinasional.* *Systematic Lit.* 3(12), 4813–4824.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104(August), 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Zaitseva, A., & Litvinova, V. (n.d.). *Managing cross-cultural conflicts in international corporations.* *International Journal of Psychology and Strategic Communication.* <https://doi.org/10.61030/EUXO7362>