

# Eksplorasi budaya nasional

*by Layanan Digital*

---

**Submission date:** 17-Jul-2025 08:45AM (UTC+0700)

**Submission ID:** 2716133236

**File name:** CEK\_TURNITIN\_EKSPLORASI\_BUDAYA\_NASIONAL\_2.docx (261.64K)

**Word count:** 3480

**Character count:** 23800

# EKSPLORASI BUDAYA NASIONAL TERHADAP EFEKTIVITAS KERJA DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN LINTAS BUDAYA SEBAGAI MODERASI PADA PERUSAHAAN JASA

## ABSTRACT

23

*This study examines the influence of national culture on work effectiveness by strengthening cross-cultural leadership styles in service companies. Increasingly competitive service companies facing cultural diversity are required to adapt their leadership styles to achieve effectiveness. This quantitative study employs an explanatory approach. Questionnaires were administered to 152 respondents, serving as the sample. The sample size was determined based on purposive sampling. The findings demonstrate that leadership style significantly influences work effectiveness. Furthermore, leadership style positively moderates the relationship between leadership style and organizational effectiveness. This study makes an important contribution to cross-cultural management in improving company performance.*

**Keywords:** National Culture, Cross-Cultural Leadership, Work Effectiveness

## ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji pengaruh budaya nasional terhadap efektivitas kerja dengan penguatan gaya kepemimpinan lintas budaya pada perusahaan jasa. Perusahaan jasa yang semakin kompetitif dengan keberagaman budaya dituntut untuk melakukan penyesuaian gaya kepemimpinan agar efektif. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori. Kuesioner diberikan kepada 152 responden dan sebagai sampel penelitian. Penentuan jumlah sampel berdasarkan purposive sampling. Hasil temuan membuktikan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan pada efektivitas kerja. Selain itu, gaya kepemimpinan mampu memoderasi hubungan secara positif gaya kepemimpinan dan efektivitas organisasi. penelitian ini berkontribusi penting untuk manajemen lintas budaya dalam meningkatkan kerja perusahaan.

**Kata kunci:** Budaya Nasional, Kepemimpinan Lintas Budaya, Efektivitas Kerja

## PENDAHULUAN

Era globalisasi membawa dampak besar bagi perusahaan jasa dalam lingkungan yang multi kultural yang sangat bergantung pada interaksi antar individu. karyawan dan pimpinan dihadapkan pada latar belakang budaya yang berbeda dengan cara pandang dan norma yang berbeda di dalam organisasi (Noerchoidah & Wibowo, 2024). Perusahaan jasa menghadapi tantangan dalam mencapai efektivitas kerja dan kemampuan mengelola karyawan yang berasal dari budaya yang berbeda. Budaya nasional menjadi hal penting bagi organisasi yang membentuk

perilaku kerja, persepsi terhadap kepemimpinan dalam organisasi serta gaya komunikasi (Ahmad et al., 2021).

Efektivitas kerja berfokus pada kemampuan karyawan dalam mencapai hasil kerja sesuai dengan kuantitas, kualitas, dan efisiensi sumber daya (Kiazad et al., 2024). Perusahaan jasa untuk menjadi efektivitas kerja bergantung hubungan interpersonal, komunikasi, maupun kecepatan dalam memberikan layanan kepada konsumen. Efektivitas pada perusahaan jasa dipengaruhi kemampuan kapabilitas beradaptasi budaya, tenggang rasa, dan interaksi lintas fungsi dan lintas budaya (Wicaksono et al., 2023).

Disisi lain, efektifitas kerja dipengaruhi budaya nasional yang merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan, dan norma yang dianut masyarakat dari generasi ke generasi. Budaya yang ada membentuk bagaimana cara seseorang berfikir, berperilaku, berkomunikasi, mengambil keputusan, serta cara seseorang memandang hubungan sosial di organisasi (Van Woerkom et al., 2018).

Efektivitas kerja juga dipengaruhi faktor gaya kepemimpinan lintas budaya dan budaya yang berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan lintas budaya merupakan kemampuan pemimpin beradaptasi dengan keberagaman budaya dalam memotivasi, mengarahkan serta memfasilitasi karyawan yang melibatkan nilai, kepercayaan, dan implementasi praktis berbagai budaya. Kepemimpinan lintas budaya haruslah memiliki kecerdasan budaya dalam memahami dan beradaptasi dengan budaya yang berbeda (Chengere & Bekele, 2024). Gaya kepemimpinan yang kurang sesuai dengan harapan budaya karyawan dan menurunkan budaya dan kinerja (Purwanto et al., 2022).

Penelitian sebelumnya tentang budaya nasional telah dilakukan oleh beberapa peneliti yang menghubungkan budaya nasional dengan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan oleh Ahmad et al. (2021) dan Táborosi et al. (2025). Budaya nasional menunjukkan pengaruh positif terhadap gaya kepemimpinan (Zhou et al., 2022). Penelitian Popa et al. (2018) dan Hung et al. (2022) memberikan bukti budaya nasional berkaitan dengan efektivitas kerja. Penelitian sebelumnya lebih menekankan pengaruh langsung gaya kepemimpinan lintas budaya terhadap kinerja karyawan. Namun, masih sedikit ditemukan penelitian yang mengeksplor gaya kepemimpinan lintas budaya secara komprehensif dan mengeksplor peran gaya kepemimpinan lintas budaya sebagai moderasi antara budaya nasional dengan efektifitas kerja. Selain itu penelitian yang ada sebagian besar berasal dari negara barat pada lingkungan yang homogen sehingga relevansi hasilnya pada negara berkembang perlu dikaji lebih lanjut.

<sup>20</sup> Berdasarkan pada gap penelitian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya nasional terhadap efektivitas kerja, dan menguji peran moderasi gaya kepemimpinan lintas budaya pada perusahaan jasa di Jawa Timur. Kontribusi teori dari penelitian ini adalah

mengembangkan ilmu manajemen lintas budaya dan memberikan implikasi manajerial dalam membangun strategi kepemimpinan yang efektif dalam lingkungan budaya yang beragam.

Penelitian ini menggunakan *grand theory* dari House et al. (2004) tentang Teori GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) yang berisi tentang efektivitas organisasi bergantung pada kesesuaian antara nilai budaya individu dan pendekatan kepemimpinan yang digunakan di organisasi.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Budaya nasional

Muhammad & Sari (2021) menyoroti bahwa budaya nasional dan kepemimpinan merupakan dua elemen penting dalam bisnis berkelanjutan. Kedua elemen ini tampaknya telah menjadi konsep yang sering digunakan sebagai dasar di berbagai perusahaan untuk menjalankan aktivitas bisnis mereka. Norma budaya nasional secara langsung memengaruhi perilaku dan atribut pemimpin. Lebih lanjut, tindakan dan atribut pemimpin juga dapat dipengaruhi oleh teknologi, ukuran, dan lingkungan korporat organisasi (Janićijević, 2019).

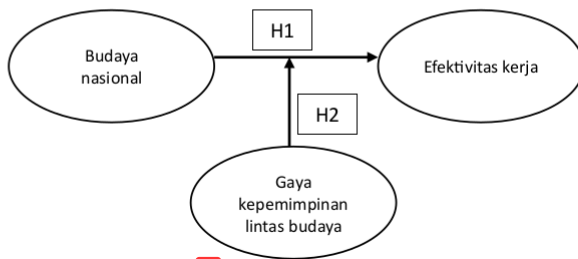
### Gaya kepemimpinan lintas budaya

Kepemimpinan lintas budaya mencakup kemampuan para pemimpin untuk menavigasi dan memengaruhi keberagaman secara efektif dalam konteks organisasi multikultural. Hal ini melibatkan pemahaman dan penghormatan terhadap beragam perspektif, nilai, dan gaya komunikasi budaya untuk mendorong inklusivitas, inovasi, dan kesuksesan organisasi. Penelitian oleh Chengere & Bekele (2024) menyoroti pentingnya kepemimpinan lintas budaya di dunia global saat ini, menekankan perlunya para pemimpin untuk mengembangkan kecerdasan budaya yaitu kemampuan untuk berfungsi secara efektif dalam lingkungan yang beragam budaya. Hal ini melibatkan pemahaman perbedaan budaya dan adaptasi perilaku serta strategi agar dapat bekerja secara harmonis lintas budaya.

### Efektivitas kerja

Efektivitas kerja berfokus pada kemampuan individu atau kelompok dalam mencapai menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan sesuai dengan standart yang telah ditetapkan organisasi (Noerchoidah et al., 2023). Efektivitas kerja tidak hanya dilihat hasil akhir saja tetapi juga proses pelaksanaan tugas, dan kemampuan beradaptasi pada organisasi secara keseluruhan (Robbins & Judge, 2019). Pada sektor jasa yang sangat dinamis maka efektivitas kerja tidak hanya bergantung pada kinerja kuantitatif saja, namun ditinjau juga dari aspek komunikasi interpersonal, daya tanggap terhadap keinginan konsumen, dan kerja sama tim (Limbong & Saragih, 2023).

### Kerangka Konseptual



25

**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

**Gambar 1 menunjukkan bahwa** budaya nasional berpengaruh langsung terhadap efektivitas kerja, dan pengaruh ini diperkuat ketika terdapat gaya kepemimpinan lintas budaya yang adaptif dan sensitif terhadap nilai-nilai kultural karyawan.

#### Hipotesis:

H1: Budaya nasional berpengaruh positif terhadap efektivitas kerja.

Budaya nasional merupakan nilai-nilai yang dianut masyarakat yang mencakup: kepercayaan, norma, serta perilaku yang diwariskan kepada lintas generasi (Matijević et al., 2015). Nilai-nilai budaya yang ada berpengaruh pada berfikir individu, berinteraksi, dan cara mereka bekerja. Budaya nasional berimplikasi dalam perilaku kerja dan efektivitas kerja. Keberagaman budaya yang tinggi menjadi penting dalam merancang sistem kerja dan gaya kepemimpinan (Marpaung et al., 2023). Penyesuaian dilakukan agar dapat memperkuat integrasi organisasi serta pencapaian kinerja maksimal.

H2: Gaya kepemimpinan lintas budaya memoderasi hubungan antara budaya nasional dan efektivitas kerja secara positif.

Budaya nasional membentuk landasan nilai dan norma yang mempengaruhi perilaku dalam masyarakat (Ahmad et al., 2021). Kesesuaian antar nilai budaya nasional dengan sistem kerja organisasi akan dapat mendorong efektivitas kerja. Dalam prakteknya era globalisasi nilai budaya nasional yang dibawa individu tidak secara langsung seiring dengan kebijakan organisasi dan seringkali menjadi tantangan tersendiri. Dalam hal ini peran gaya kepemimpinan lintas budaya berperan penting dalam memoderasi (Chengere & Bekele, 2024). Dalam perannya sebagai moderasi maka gaya kepemimpinan mampu memperkuat hubungan antara budaya nasional dan efektivitas kerja.

## METODE PENELITIAN

### Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori untuk menjelaskan pengaruh variabel bebas budaya nasional, variabel moderasi gaya kepemimpinan lintas budaya, dan variabel terikat efektivitas kerja.

### Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah karyawan yang bekerja pada perusahaan jasa dengan berbagai latar belakang budaya berbeda di Jawa Timur. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling, dengan kriteria: Karyawan yang bekerja dalam tim lintas budaya, dan minimal masa kerja 1 tahun. Total jumlah sampel yang digunakan sebanyak 152 responden.

### Instrumen Penelitian

Penelitian ini menggunakan instrumen skala Likert 1-5 poin (sangat tidak setuju - sangat setuju). Pengukuran budaya nasional mengacu pada Hofstede (2001) sebanyak 6 item. Gaya kepemimpinan lintas budaya mengadopsi dari House et al. (2004) sebanyak 7 item). Efektivitas kerja mengambil dari Robbins & Judge (2019) sebanyak 6 item.

### Teknik Analisis data

Data yang telah terkumpul diolah menggunakan PLS-SEM karena sesuai dengan interaksi (moderasi).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

#### Karakteristik Responden

Penelitian ini mengikutsertakan 152 karyawan dari perusahaan jasa di Jawa Timur. Mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki (56%), usia dominan 36-45 tahun (44.1%), dan sebagian besar responden dengan jabatan staf (69%). Komposisi lama bekerja sebagian besar 5-10 tahun (44%). Berdasarkan hal tersebut komposisi ini menunjukkan adanya latar belakang yang beragam dan relevan untuk mengevaluasi pengaruh budaya nasional dan gaya kepemimpinan lintas budaya terhadap efektivitas kerja.

Tabel 1 Karakteristik Responden

| Karakteristik  | Jumlah | Presentase |
|----------------|--------|------------|
| Jenis Kelamin: |        |            |
| Laki-laki      | 85     | 56%        |
| Perempuan      | 67     | 44%        |
| Usia:          |        |            |
| 26 - 35 tahun  | 22     | 14.5%      |
| 36 - 45 tahun  | 67     | 44.1%      |
| 46 - 55 tahun  | 45     | 29.6%      |

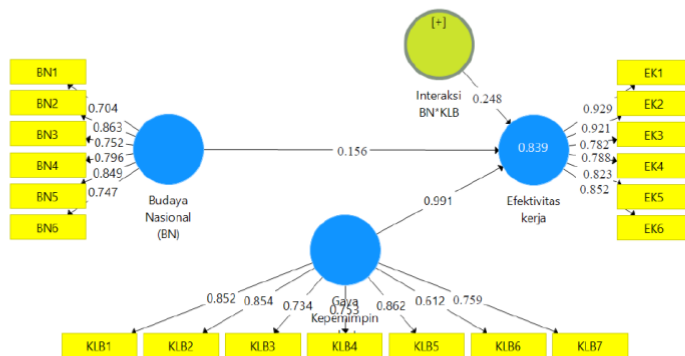
|                      |     |       |
|----------------------|-----|-------|
| >55 tahun            | 18  | 11.8% |
| <b>Jabatan:</b>      |     |       |
| Staf                 | 105 | 69%   |
| Manajer              | 47  | 31%   |
| <b>Lama Bekerja:</b> |     |       |
| 1-5 tahun            | 39  | 25.7% |
| 5-10 tahun           | 67  | 44%   |
| >10 tahun            | 46  | 30.3% |
| Jumlah karyawan      | 152 | 100%  |

Sumber: Data diolah (2025)

3 Data yang telah terkumpul selanjutnya dilakukan analisis Data menggunakan PLS-SEM melalui 2 tahap pengujian.

### Outer Model

Outer model menunjukkan validitas dan reliabilitas indikator terhadap konstruk laten. Tiga konstruk utama dalam model ini adalah: Budaya Nasional (BN), Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya (KLB), dan Efektivitas Kerja (EK). Pengujian validitas digunakan untuk mengetahui ketepatan alat ukur penelitian apa yang sebenarnya diukur. Pengujian validitas dapat dilakukan melalui validitas konvergen, yaitu mencermati nilai AVE (*Average Variance Extracted*) dan nilai *loading factor* dari tiap indikator pada masing-masing variabel laten. Nilai ideal *loading factor* > 0.7, namun nilai 0.6 - 0.7 masih dapat diterima dan cukup untuk penelitian eksplanatori. Adapun nilai AVE yang diharapkan > 0.5 untuk masing-masing variabel (Ghozali & Latan, 2015).



Gambar 2. *Output* PLS-SEM  
 Sumber: Data diolah (2025)

Gambar 2 menunjukkan hasil *outer model* untuk mengidentifikasi keterkaitan masing-masing indikator dengan variabel latennya dan pengujian terhadap validitas dan reliabilitas masing-masing konstruk.

**Tabel 2. Hasil *outer Loading***

| Variabel                              | Indikator | Loading Factor |
|---------------------------------------|-----------|----------------|
| Budaya Nasional (BN)                  | BN1       | 0.704          |
|                                       | BN2       | 0.863          |
|                                       | BN3       | 0.752          |
|                                       | BN4       | 0.796          |
|                                       | BN5       | 0.849          |
|                                       | BN6       | 0.747          |
| Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya (KLB) | KLB1      | 0.852          |
|                                       | KLB2      | 0.854          |
|                                       | KLB3      | 0.734          |
|                                       | KLB4      | 0.753          |
|                                       | KLB5      | 0.862          |
|                                       | KLB6      | 0.612          |
|                                       | KLB7      | 0.759          |
| Efektivitas Kerja (EK)                | EK1       | 0.929          |
|                                       | EK2       | 0.921          |
|                                       | EK3       | 0.782          |
|                                       | EK4       | 0.788          |
|                                       | EK5       | 0.823          |
|                                       | EK6       | 0.852          |

Sumber: Data diolah (2025)

Tabel 2 menunjukkan bahwa semua indikator pada masing-masing budaya nasional, gaya kepemimpinan lintas budaya, dan efektivitas kerja memiliki nilai *loading factor* > 0.6 sehingga semua indikator pada semua variabel dinyatakan valid.

Selanjutnya pada Tabel 4 dapat dicermati nilai AVE > 0.5 sehingga dinyatakan valid untuk variabel budaya nasional, gaya kepemimpinan lintas budaya, dan efektivitas kerja.

Pengujian reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu konstruk dapat diukur secara konsisten, akurat, dan ketepatan dalam mengukur indikator-indikatornya. Pengujian reliabilitas dapat dilihat dari nilai *cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (CR) > 0.7 dinyatakan reliabel.

**Tabel 3. Hasil *Cronbach's Alpha, AVE, Composite Reliability* (CR)**

| Variabel                        | Cronbach's Alpha | AVE   | CR    |
|---------------------------------|------------------|-------|-------|
| Budaya nasional                 | 0.879            | 0.620 | 0.907 |
| Gaya kepemimpinan lintas budaya | 0.740            | 0.608 | 0.781 |
| Efektivitas kerja               | 0.875            | 0.574 | 0.902 |

Sumber: Data diolah (2025)

Tabel 3 membuktikan bahwa budaya nasional, gaya kepemimpinan lintas budaya, dan efektivitas kerja dengan nilai *cronbach's alpha* > 0.5 dan *Composite Reliability* (CR) > 0.7, sehingga semua variabel adalah reliabel.

#### 5 Inner Model

Inner model digunakan untuk menguji hubungan antar variabel secara langsung dan pengaruh moderasi. Hasil *bootstrapping* untuk mengetahui hipotesis penelitian disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Pengaruh Langsung dan Moderasi

| Variabel                                                                         | Original Sample (O) | T Statistics | P Values | Keterangan             |
|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------|----------|------------------------|
| <b>Pengaruh Langsung:</b><br>Budaya nasional → efektivitas kerja                 | 0.152               | 2.794        | 0.000    | Positif dan signifikan |
| <b>Pengaruh Langsung:</b><br>Gaya kepemimpinan lintas budaya → efektivitas kerja | 0.991               | 15.237       | 0.000    | Positif dan signifikan |
| <b>Moderasi:</b><br>Interaksi BN*KLB → Efektivitas kerja                         | 0.248               | 2.895        | 0.000    | Positif dan signifikan |

Sumber: Data diolah (2025)

Hasil pada Tabel 4 menunjukkan bahwa budaya nasional berpengaruh positif terhadap efektivitas kerja. Hal ini dibuktikan secara empiris dengan nilai *original sample* sebesar 0.152, t statistik (2,794) > t tabel (1.96), dan *p value* 0.000 < 0.5, sehingga terbukti budaya nasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja. Dapat disimpulkan bahwa H1 diterima.

Lebih lanjut gaya kepemimpinan lintas budaya berpengaruh positif terhadap efektivitas kerja. Dibuktikan dengan nilai *original sample* 0.991, t statistik (15.237) > t tabel (1.96), dan *p value* 0.000 < 0.5. Hal ini berarti gaya kepemimpinan lintas budaya memiliki pengaruh dominan terhadap efektivitas kerja.

Gaya kepemimpinan lintas budaya memoderasi hubungan antara budaya nasional dan efektivitas kerja secara positif dan signifikan. Hal ini didukung dengan hasil empiris yang menunjukkan nilai *original sample* sebesar 0.248, t statistik (2,895) > t tabel (1.96), dan *p value* 0.000 < 0.5, sehingga H2 terbukti diterima. Hal ini bermakna, gaya kepemimpinan memperkuat pengaruh budaya nasional terhadap efektivitas kerja.

Tabel 5. R Square (R<sup>2</sup>)

| Variabel          | R Square (R <sup>2</sup> ) |
|-------------------|----------------------------|
| Efektivitas kerja | 0.839                      |

Sumber: Data diolah (2025)

Tabel 5 menjelaskan bahwa efektivitas kerja dipengaruhi budaya nasional, gaya kepemimpinan lintas budaya dan interaksi budaya nasional, gaya kepemimpinan lintas budaya sebesar 80.9% Hasil tersebut dapat dikategorikan memiliki pengaruh kuat. Sedangkan 16.1% dipengaruhi variabel diluar penelitian ini (seperti: motivasi, gaji, lingkungan kerja fisik).

#### Pembahasan

##### Budaya nasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja karyawan di perusahaan jasa di Jawa Timur

Hasil penelitian membuktikan bahwa budaya nasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja karyawan pada perusahaan jasa di Jawa Timur. Hal ini berarti semakin tinggi nilai budaya nasional yang dianut karyawan maka semakin tinggi pula efektivitas kerja yang ditunjukkan. Budaya nasional merupakan elemen penting berpengaruh dalam memotivasi, cara kerja, perilaku, dan komunikasi interpersonal yang dapat mempengaruhi efektivitas kerja. Pada perusahaan jasa, penyesuaian terhadap nilai budaya sebagai hal penting dalam meningkatkan kinerja karyawan ataupun perusahaan.

Indikator budaya nasional pada fleksibilitas terhadap perubahan mendapatkan respon terbesar, artinya bahwa karyawan Fleksibilitas terhadap perubahan menggambarkan karakter budaya yang terbuka terhadap ide baru dan siap beradaptasi dengan kondisi yang dinamis. Ketika karyawan berada pada budaya nasional yang fleksibel akan lebih mudah menerima transformasi digital, perubahan sistem manajemen, atau gaya kepemimpinan baru.

Penelitian ini sesuai dengan *grand theory* GLOBE yaitu budaya kerja di Jawa Timur yang cenderung mendorong kerjasama tim, loyalitas kepada organisasi, dan solidaritas. Karakteristik ini menciptakan dinamika dalam efektivitas kerja, terutama dalam perusahaan jasa di mana fleksibilitas, kecepatan layanan, dan kepuasan pelanggan menjadi kunci.

Penelitian ini sejalan dengan temuan Hung et al. (2022) yang dilakukan di perusahaan Tiongkok dan Taiwan bahwa dimensi budaya nasional (misalnya, jarak kekuasaan, penghindaran ketidakpastian, maskulinitas) secara signifikan mempengaruhi kinerja tugas dan kontekstual. Penelitian ini dikuatkan oleh Suhardi (2023) bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan.

##### Gaya kepemimpinan lintas budaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja karyawan di perusahaan jasa di Jawa Timur

Berdasarkan output PLS-SEM, terbukti adanya pengaruh langsung gaya kepemimpinan lintas budaya terhadap efektivitas kerja menunjukkan arah yang positif dan signifikan. Hal ini bermakna semakin tinggi penerapan gaya kepemimpinan lintas budaya yaitu kepemimpinan yang sensitif terhadap perbedaan nilai, norma, dan perilaku budaya maka semakin tinggi efektivitas kerja karyawan.

Berdasarkan karakteristik responden <sup>24</sup> bahwa sebagian besar responden telah bekerja lebih dari 5-10 tahun (44%) artinya sudah terbentuk nilai kerja lokal. Berusia 36–55 tahun berarti matang secara sosial dan budaya. Selain itu, jabatan staf adalah langsung terpengaruh gaya kepemimpinan atasan. Karyawan yang memiliki karakteristik tersebut lebih responsif terhadap gaya kepemimpinan yang menghormati nilai lokal, terbuka terhadap keberagaman, dan memperlakukan bawahan dengan empati yang semuanya adalah ciri dari kepemimpinan lintas budaya.

Temuan ini konsisten dengan teori GLOBE yang menekankan pentingnya keselarasan antara nilai budaya dan praktik kepemimpinan dalam meningkatkan efektivitas organisasi.

Hasil penelitian ini didukung oleh temuan <sup>14</sup> Silalahi & Purwadisastra (2022) yang mengemukakan kepemimpinan lintas budaya ekspatriat berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini selaras dengan hasil studi Marpaung et al. (2023) bahwa gaya kepemimpinan lintas budaya secara signifikan memediasi hubungan antara manajemen keberagaman budaya dengan kinerja pegawai.

#### **Gaya kepemimpinan lintas budaya memperkuat hubungan antara budaya nasional dan efektivitas kerja perusahaan jasa di Jawa Timur**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan lintas budaya berperan sebagai variabel moderasi yang signifikan, yang memperkuat hubungan antara budaya nasional dan efektivitas kerja pada perusahaan jasa di Jawa Timur. Berdasarkan hasil analisis PLS-SEM, nilai koefisien jalur antara budaya nasional terhadap efektivitas kerja adalah sebesar 0.156, sedangkan jalur interaksi antara budaya nasional dan gaya kepemimpinan lintas budaya ( $BN \times KLB$ ) <sup>28</sup> dapat efektivitas kerja menunjukkan nilai 0.248, yang mengindikasikan pengaruh moderasi positif. Dengan demikian, ketika gaya kepemimpinan yang diterapkan bersifat adaptif terhadap budaya lokal, maka pengaruh budaya nasional terhadap efektivitas kerja akan semakin kuat.

Temuan ini diperkuat oleh nilai <sup>27</sup>  $R^2$  sebesar 0.839, yang berarti bahwa 83.9% variasi efektivitas kerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel budaya nasional, gaya kepemimpinan lintas budaya, dan interaksinya. Nilai  $R^2$  ini termasuk dalam kategori substansial Hair et al. (2019), yang menunjukkan bahwa model penelitian ini sangat baik dalam memprediksi efektivitas kerja di sektor jasa.

Lebih lanjut, temuan ini selaras dengan *grand theory* GLOBE, yang menjelaskan bahwa efektivitas organisasi sangat dipengaruhi oleh kesesuaian antara nilai-nilai budaya nasional dan gaya kepemimpinan. Dalam konteks Indonesia, khususnya Jawa Timur, budaya nasional yang bercirikan

kolektivisme tinggi, *power distance* tinggi, serta *humane orientation* mendorong preferensi terhadap gaya kepemimpinan yang partisipatif, empatik, dan team-oriented. Oleh karena itu, ketika pemimpin mampu menyesuaikan pendekatannya dengan nilai-nilai budaya tersebut, maka budaya lokal akan lebih mudah internalisasi dalam perilaku kerja karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas kerja.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa budaya nasional memberikan kontribusi positif terhadap efektivitas kerja karyawan di perusahaan jasa. Nilai-nilai seperti kolektivisme, keharmonisan sosial, dan penghormatan terhadap hierarki yang melekat dalam budaya lokal Jawa Timur terbukti mendukung perilaku kerja yang produktif dan kolaboratif. Selain itu, gaya kepemimpinan lintas budaya terbukti tidak hanya berpengaruh langsung terhadap efektivitas kerja, tetapi juga memperkuat pengaruh budaya nasional terhadap kinerja karyawan. Pemimpin yang mampu beradaptasi dengan norma dan nilai budaya lokal memiliki peluang lebih besar dalam menciptakan lingkungan kerja yang efektif. Nilai *R Square* sebesar 83.9% menunjukkan bahwa model ini sangat kuat dalam menjelaskan efektivitas kerja dalam konteks budaya.

### Saran

Gaya kepemimpinan yang adaptif terhadap budaya lokal perlu diterapkan guna memperkuat pengaruh budaya nasional terhadap efektivitas kerja, dengan mengedepankan pendekatan yang partisipatif, empatik, dan selaras dengan nilai organisasi jasa di Jawa Timur.

### Keterbatasan dan Penelitian selanjutnya

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada cakupan geografis yang terbatas pada perusahaan jasa di wilayah Jawa Timur, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan ke sektor atau wilayah lain dengan karakteristik budaya yang berbeda. Selain itu, pendekatan kuantitatif yang digunakan tidak menangkap secara mendalam dinamika sosial-budaya yang terjadi dalam hubungan antara kepemimpinan dan efektivitas kerja. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas konteks wilayah dan sektor industri, serta menggunakan pendekatan kualitatif atau campuran (*mixed-method*) guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif terkait peran budaya dan kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

Ahmad, A. R., Alhammad, A. H. Y., & Jameel, A. S. (2021). National Culture , Leadership Styles and Job Satisfaction : An Empirical Study in the United Arab Emirates. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(6), 1111–1120. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no6.1111>

Chengere, K., & Bekele, M. (2024). Cross-Cultural Leadership and Diversity: A Comprehensive

- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. BP Undip.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis (8 th Edition)*. Cengage Learning, EMEA, Hampshire, UK.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations* (2nd ed). Sage Publications.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004a). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage Publications.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004b). Influence of work-related stress on employee motivation, job satisfaction and employee loyalty in hospitality industry. In *Sage Publications*. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.010>
- Hung, Y. C., Su, T. C., & Lou, K. R. (2022). Impact of Organizational Culture on Individual Work Performance with National Culture of Cross-Strait Enterprises as a Moderator. *Sustainability (Switzerland)*, 14(11). <https://doi.org/10.3390/su14116897>
- Janićijević, N. (2019). The Impact of National Culture on Leadership. *Economic Themes*, 57(2), 127–144. <https://doi.org/10.2478/ethemes-2019-0008>
- Kiazad, K., Hom, P., Schwarz, G., Newman, A., & Holtom, B. (2024). High-performance work practices and job embeddedness: A comprehensive test. *Journal of Vocational Behavior*, 155(November), 104066. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.104066>
- Limbong, L., & Saragih, S. (2023). The effectiveness of servant leadership in enhancing innovative work behavior: The art of job engagement. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 23(1), 33–44. <https://doi.org/10.28932/jmm.v23i1.7018>
- Marpaung, S. M., Nasution, H., & Siahaan, E. (2023). Investigating the Effect of Cultural Diversity Management and Employee Engagement on Work Performances: Mediating Role of Cross-Cultural Leadership. *International Journal of Business, Economics & Financial Studies*, 1(2), 69–75. <https://doi.org/10.62157/ijbef.v1i2.25>
- Muhammad, H., & Sari, N. P. (2021). Implementation of the Synergy of Transformational-Servant Leadership Character in Islamic Boarding School. *Journal of Leadership in Organizations*, 3(2). <https://doi.org/10.22146/jlo.65642>
- Noerchoidah, Indriyani, R., & Fatimah, N. (2023). Peran Keterlibatan Kerja Terhadap Perilaku Inovatif dan Kinerja (Studi pada Industri Kreatif). *Buletin Bisnis Dan Manajemen*, 9(1), 104–117.
- Noerchoidah, & Wibowo, T. S. (2024). *FUNDAMENTAL MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA Strategi dan Implementasi* (1st ed.). PT MAFY MEDIA LITERASI INDONESIA.

- Popa, I., Ștefan, S. C., Albu, C. F., Popa, Ștefan C., & Vlad, C. (2018). The Impact of National Culture on Employees' Attitudes Toward Heavy Work Investment: Comparative Approach Romania vs. Japan. *Amfiteatru Economic*, 22(14), 1014–1029. <https://doi.org/10.24818/EA/2020/S14/1014>
- Purwanto, M., Kholid, I., Meriyati, M., Septuri, S., & Koderi, K. (2022). Prophetic Leadership and Its Contribution to Building Religious Character. *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 434–448. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v6i2.3401>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Silalahi, I. V., & Purwadisastra, D. (2022). Analysis of Expatriate Cross-Cultural Leadership on Job Satisfaction and its Implications on Employee Performance. *Almana : Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 6(1), 159–164. <https://doi.org/10.36555/almana.v6i1.1823>
- Suhardi, M. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Diversitas Terhadap Efektivitas Organisasi. *CENDEKIA: Jurnal Ilmu Pengetahuan*, 3(2), 120–127. <https://doi.org/10.51878/cendekia.v3i2.2304>
- Táborosi, S., Rajković Avdija, J., Poštin, J., Terek Stojanović, E., Berber, N., & Nikolić, M. (2025). How can nature and nurture influence teleworkers: The influence of national culture and personal traits on job satisfaction. *Society and Economy*, 47(1), 22–41. <https://doi.org/10.1556/204.2024.00008>
- Van Woerkom, M., Bakker, A. B., & Nishii, L. H. (2018). Accumulative job demands and resources: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 390–403.
- Wicaksono, M. R. S., Sampurna, R. H., & Amirulloh, M. R. (2023). The Influence of Leadership Style on Employee Performance at The Cicantayan Sub-District Office. *Jurnal Pendidikan Administrasi Perkantoran (JPAP)*, 11(2), 72–85. <https://doi.org/10.26740/jpap.v11n2.p72-85>
- Zhou, Y., Wahab, S. R. A., Huo, H., & Zheng, Y. (2022). Challenges Facing Business Leaders and Companies: How National Culture Influences Leadership Styles. *International Journal of Operations and Quantitative Management*, 28(3), 1–15. <https://doi.org/10.46970/2022.28.3.1>

# Eksplorasi budaya nasional

## ORIGINALITY REPORT

13%

SIMILARITY INDEX

12%

INTERNET SOURCES

7%

PUBLICATIONS

1%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

- |   |                                                                                                                                                                                                                                                                  |     |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1 | Idris Idris, Zaitul Zaitul, Reni Yuliviona. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Intrinsik Terhadap Perilaku Kerja Inovatif dengan Job-Crafting sebagai Variabel Intervening pada Dinas Perikanan Kabupaten Agam", eCo-Buss, 2024<br>Publication | 1%  |
| 2 | <a href="http://www.ijmaberjournal.org">www.ijmaberjournal.org</a><br>Internet Source                                                                                                                                                                            | 1%  |
| 3 | <a href="http://repository.uhamka.ac.id">repository.uhamka.ac.id</a><br>Internet Source                                                                                                                                                                          | 1%  |
| 4 | <a href="http://konsultasiskripsi.com">konsultasiskripsi.com</a><br>Internet Source                                                                                                                                                                              | 1%  |
| 5 | Hendry Wibowo. "Lingkup fungsi audit internal dan pengaruhnya terhadap efektivitas audit internal (studi pada Kementerian Keuangan)", Indonesian Treasury Review Jurnal Perbendaharaan Keuangan Negara dan Kebijakan Publik, 2019<br>Publication                 | 1%  |
| 6 | <a href="http://jurnaltest.uisu.ac.id">jurnaltest.uisu.ac.id</a><br>Internet Source                                                                                                                                                                              | 1%  |
| 7 | <a href="http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id">jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id</a><br>Internet Source                                                                                                                                                              | <1% |
| 8 | Nayla umaroh dewi. "Konsep kepemimpinan dalam al-qur'an", Open Science Framework, 2022<br>Publication                                                                                                                                                            | <1% |

|    |                                                                                                                                                                                |      |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 9  | <a href="http://ejournal.uigm.ac.id">ejournal.uigm.ac.id</a><br>Internet Source                                                                                                | <1 % |
| 10 | <a href="http://sciencepublishinggroup.com">sciencepublishinggroup.com</a><br>Internet Source                                                                                  | <1 % |
| 11 | <a href="http://simakip.uhamka.ac.id">simakip.uhamka.ac.id</a><br>Internet Source                                                                                              | <1 % |
| 12 | <a href="http://journal.unimma.ac.id">journal.unimma.ac.id</a><br>Internet Source                                                                                              | <1 % |
| 13 | <a href="http://jurnal.saburai.id">jurnal.saburai.id</a><br>Internet Source                                                                                                    | <1 % |
| 14 | <a href="http://jurnal.stiealwashliyahsibolga.ac.id">jurnal.stiealwashliyahsibolga.ac.id</a><br>Internet Source                                                                | <1 % |
| 15 | Abdul Kosim, Bagas Wicaksono, Sadam Alimi, Ahmad Gunawan. "Pengaruh Employee Engagement, Beban Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan", remik, 2023<br>Publication | <1 % |
| 16 | <a href="http://id.scribd.com">id.scribd.com</a><br>Internet Source                                                                                                            | <1 % |
| 17 | <a href="http://repositori.uin-alauddin.ac.id">repositori.uin-alauddin.ac.id</a><br>Internet Source                                                                            | <1 % |
| 18 | Zhira, Daina. "Working Capital Management Strategies to Improve Private Healthcare Facilities' Profitability in Southern Africa", Walden University<br>Publication             | <1 % |
| 19 | <a href="http://e-jurnal.stie-ibek.ac.id">e-jurnal.stie-ibek.ac.id</a><br>Internet Source                                                                                      | <1 % |
| 20 | <a href="http://ejournal.upi.edu">ejournal.upi.edu</a><br>Internet Source                                                                                                      | <1 % |

|    |                                                                                                                                                                                                  |      |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 21 | <a href="http://produccioncientificaluz.org">produccioncientificaluz.org</a><br>Internet Source                                                                                                  | <1 % |
| 22 | <a href="http://www.jurnal.unsyiah.ac.id">www.jurnal.unsyiah.ac.id</a><br>Internet Source                                                                                                        | <1 % |
| 23 | <a href="http://www.mdpi.com">www.mdpi.com</a><br>Internet Source                                                                                                                                | <1 % |
| 24 | <a href="http://digilib.unisayogya.ac.id">digilib.unisayogya.ac.id</a><br>Internet Source                                                                                                        | <1 % |
| 25 | <a href="http://ejournal.unp.ac.id">ejournal.unp.ac.id</a><br>Internet Source                                                                                                                    | <1 % |
| 26 | <a href="http://konsultantesissurabaya.wordpress.com">konsultantesissurabaya.wordpress.com</a><br>Internet Source                                                                                | <1 % |
| 27 | <a href="http://pdfslide.net">pdfslide.net</a><br>Internet Source                                                                                                                                | <1 % |
| 28 | <a href="http://pt.scribd.com">pt.scribd.com</a><br>Internet Source                                                                                                                              | <1 % |
| 29 | <a href="http://repositori.kemdikbud.go.id">repositori.kemdikbud.go.id</a><br>Internet Source                                                                                                    | <1 % |
| 30 | <a href="http://repository.uhn.ac.id">repository.uhn.ac.id</a><br>Internet Source                                                                                                                | <1 % |
| 31 | <a href="http://scienceon.kisti.re.kr">scienceon.kisti.re.kr</a><br>Internet Source                                                                                                              | <1 % |
| 32 | <a href="http://sespim.lemdiklat.polri.go.id">sespim.lemdiklat.polri.go.id</a><br>Internet Source                                                                                                | <1 % |
| 33 | <a href="http://tasrifin.blogspot.com">tasrifin.blogspot.com</a><br>Internet Source                                                                                                              | <1 % |
| 34 | Injilia Lomban, Victor P. K. Lengkong, Yantje Uhing. "PENGARUH EFIKASI DIRI, HARGA DIRI DAN IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN TERHADAP KEBAHAGIAAN DI TEMPAT KERJA PEGAWAI POLITEKNIK KESEHATAN KEMENKES | <1 % |

MANADO", Jurnal EMBA : Jurnal Riset  
Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi,  
2023  
Publication

---

Exclude quotes      Off

Exclude matches      Off

Exclude bibliography      On