



Pengaruh Lingkungan Budaya terhadap Implementasi Bisnis Skala Internasional

Firda Fitriani^{1*}, Munawaroh²

^{1,2}Universitas Bina Bangsa, Indonesia

Alamat: Jl. Raya Serang- Jakarta KM 03 No, 1 B 9 (Pakupatan)

Korespondensi penulis: FirdaFitriani73@gmail.com*

Abstract. *This study aims to analyze the influence of cultural environment on the implementation of international-scale business. In the current era of globalization, companies operating in international markets must be able to adjust their business strategies to various cultural factors present in the target countries. A different cultural environment can influence various aspects of business operations, including communication, negotiations, decision-making, and human resource management. This study uses a qualitative approach with case studies to understand how multinational companies adapt their strategies when facing cultural challenges in different countries. The findings show that the success of international business implementation highly depends on a deep understanding of local cultural values, as well as the ability to adapt products, services, and communication strategies according to the norms and customs in place. This study also identifies the challenges and opportunities faced by companies in managing cultural diversity to achieve success in international business.*

Keywords: *Cultural Environment, International Business, Cultural Adaptation, Globalization, Business Strategy*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan budaya terhadap implementasi bisnis skala internasional. Dalam era globalisasi saat ini, perusahaan yang beroperasi di pasar internasional harus mampu menyesuaikan strategi bisnis mereka dengan berbagai faktor budaya yang ada di negara tujuan. Lingkungan budaya yang berbeda dapat mempengaruhi berbagai aspek operasional bisnis, termasuk komunikasi, negosiasi, pengambilan keputusan, dan manajemen sumber daya manusia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus untuk memahami bagaimana perusahaan multinasional mengadaptasi strategi mereka dalam menghadapi tantangan budaya di berbagai negara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi bisnis internasional sangat bergantung pada pemahaman yang mendalam tentang nilai-nilai budaya lokal, serta kemampuan untuk menyesuaikan produk, layanan, dan strategi komunikasi sesuai dengan norma dan kebiasaan yang ada. Penelitian ini juga mengidentifikasi tantangan dan peluang yang dihadapi oleh perusahaan dalam mengelola keragaman budaya untuk mencapai kesuksesan dalam bisnis internasional.

Kata kunci : Lingkungan Budaya, Bisnis Internasional, Adaptasi Budaya, Globalisasi, Strategi Bisnis

1. LATAR BELAKANG

Dalam era globalisasi yang semakin pesat, bisnis internasional telah menjadi salah satu pendorong utama pertumbuhan ekonomi global. Perusahaan-perusahaan yang beroperasi di pasar internasional tidak hanya dihadapkan pada persaingan yang semakin ketat, tetapi juga pada tantangan untuk beradaptasi dengan lingkungan budaya yang berbeda-beda. Lingkungan budaya ini mempengaruhi segala aspek operasional perusahaan, mulai dari strategi pemasaran, komunikasi, hingga manajemen sumber daya manusia. Oleh karena itu, pemahaman terhadap pengaruh lingkungan budaya dalam implementasi bisnis skala internasional menjadi sangat penting bagi perusahaan yang ingin sukses dalam pasar global.

Budaya memiliki peran yang sangat penting dalam pembentukan pola pikir, perilaku, serta keputusan yang diambil oleh individu dan kelompok dalam sebuah negara. Seringkali, perbedaan budaya yang ada antara negara asal perusahaan dan negara tempat perusahaan beroperasi dapat menimbulkan kesulitan dalam menjalankan bisnis. Faktor budaya ini mencakup berbagai dimensi, seperti bahasa, nilai-nilai sosial, norma-norma, adat istiadat, serta cara berpikir yang berbeda antara satu budaya dengan budaya lainnya. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memahami dan menyesuaikan diri dengan kondisi budaya yang ada di negara tempat mereka beroperasi agar dapat meningkatkan keberhasilan dalam implementasi bisnis internasional.

Globalisasi dan Pengaruh Budaya terhadap Bisnis Internasional

Proses globalisasi telah membawa perubahan yang signifikan dalam dunia bisnis, dengan semakin banyak perusahaan yang memperluas jangkauan mereka ke pasar internasional. Dalam konteks ini, penting untuk memahami bagaimana faktor budaya memengaruhi operasional bisnis di tingkat global. Globalisasi membawa perusahaan-perusahaan untuk memasuki pasar yang lebih luas, namun seringkali dengan tantangan besar dalam mengelola perbedaan budaya yang ada. Berbeda dengan pasar domestik yang cenderung lebih homogen, pasar internasional memiliki karakteristik budaya yang sangat beragam.

Menurut Hofstede (2010), budaya adalah sistem nilai yang dipelajari bersama oleh kelompok yang lebih besar, yang membentuk pola perilaku anggota kelompok tersebut. Budaya ini memengaruhi banyak aspek dalam kehidupan sehari-hari, termasuk cara perusahaan beroperasi di pasar internasional. Misalnya, dalam konteks manajemen, perbedaan budaya dapat memengaruhi cara pengambilan keputusan, gaya kepemimpinan, serta cara berkomunikasi di tempat kerja (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012). Di beberapa negara, seperti Jepang, budaya kerja yang sangat formal dan hierarkis sangat penting, sementara di negara lain seperti Amerika Serikat, budaya kerja yang lebih terbuka dan egaliter lebih dominan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memahami budaya lokal agar dapat menyesuaikan strategi manajemen mereka dengan efektif.

Peran Budaya dalam Strategi Bisnis Internasional

Implementasi strategi bisnis internasional yang sukses sangat bergantung pada kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan budaya negara tempat mereka beroperasi. Penyesuaian ini tidak hanya berkaitan dengan produk atau

layanan yang ditawarkan, tetapi juga pada cara perusahaan berinteraksi dengan pelanggan, karyawan, dan mitra bisnis di negara tersebut. Misalnya, dalam konteks pemasaran, perusahaan perlu mempertimbangkan perbedaan budaya dalam komunikasi visual, simbol, dan bahasa yang digunakan dalam iklan atau promosi produk. Apa yang dianggap sebagai simbol positif dalam satu budaya bisa jadi memiliki makna yang berbeda atau bahkan negatif di budaya lain.

Perusahaan yang berhasil menyesuaikan diri dengan budaya lokal lebih mungkin untuk diterima oleh masyarakat setempat dan membangun hubungan bisnis yang solid. Sebaliknya, perusahaan yang gagal memahami budaya lokal dapat menghadapi kesulitan besar, seperti rendahnya penerimaan terhadap produk atau layanan mereka, serta kesulitan dalam bernegosiasi dengan mitra bisnis. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi bisnis internasional sangat bergantung pada pemahaman yang mendalam tentang nilai-nilai budaya lokal dan kemampuan untuk menyesuaikan strategi perusahaan dengan kondisi tersebut.

Studi Kasus Indonesia: Pengaruh Budaya terhadap Bisnis Internasional

Indonesia, sebagai salah satu negara dengan jumlah penduduk terbesar di dunia dan ekonomi yang berkembang pesat, merupakan pasar yang menarik bagi banyak perusahaan internasional. Namun, Indonesia juga memiliki tantangan tersendiri dalam hal keragaman budaya. Negara ini terdiri dari lebih dari 17.000 pulau dengan lebih dari 300 kelompok etnis yang memiliki bahasa, adat istiadat, dan norma sosial yang berbeda. Keberagaman budaya ini menjadi tantangan sekaligus peluang bagi perusahaan yang ingin melakukan ekspansi bisnis ke Indonesia.

Sebagai contoh, perusahaan multinasional seperti Unilever dan Coca-Cola telah berhasil memasuki pasar Indonesia dengan menyesuaikan produk mereka dengan preferensi budaya lokal. Unilever, misalnya, telah menyesuaikan iklan dan kampanye pemasarannya untuk mencerminkan nilai-nilai kekeluargaan yang sangat dihargai dalam budaya Indonesia (Fahmi, 2019). Coca-Cola juga menyesuaikan desain kemasan dan strategi promosi mereka agar lebih relevan dengan masyarakat Indonesia. Perusahaan-perusahaan ini tidak hanya fokus pada perbedaan bahasa, tetapi juga pada cara berkomunikasi yang tepat dengan konsumen Indonesia.

Selain itu, penting juga untuk mempertimbangkan pengaruh budaya dalam manajemen dan kepemimpinan perusahaan. Indonesia memiliki budaya yang sangat menghargai hierarki dan rasa hormat terhadap atasan. Oleh karena itu, dalam menjalankan

operasional bisnis, perusahaan perlu memahami struktur sosial dan pola komunikasi yang berlaku agar dapat berinteraksi dengan karyawan dan mitra bisnis dengan lebih efektif (Ghozali, 2018). Dalam hal ini, perusahaan yang ingin beroperasi di Indonesia harus mampu mengadaptasi gaya kepemimpinan mereka dengan budaya lokal, agar dapat memimpin dengan lebih efektif dan membangun tim yang solid.

Tantangan dalam Menyesuaikan Bisnis dengan Lingkungan Budaya

Walaupun adaptasi terhadap budaya lokal sangat penting, perusahaan juga menghadapi sejumlah tantangan dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan budaya yang berbeda. Salah satunya adalah risiko kehilangan identitas merek ketika terlalu menyesuaikan produk dan strategi mereka dengan budaya lokal. Oleh karena itu, perusahaan perlu menemukan keseimbangan yang tepat antara mempertahankan citra merek global mereka dan menyesuaikan produk serta layanan agar relevan dengan pasar lokal.

Selain itu, perusahaan juga harus mempertimbangkan dampak dari perbedaan dalam norma dan nilai sosial, seperti sikap terhadap waktu, perilaku negosiasi, dan cara mengambil keputusan. Sebagai contoh, di beberapa budaya, pengambilan keputusan dapat berlangsung lebih lama karena pentingnya konsultasi dan kehati-hatian dalam memilih keputusan. Hal ini dapat menimbulkan frustrasi bagi perusahaan yang terbiasa dengan pengambilan keputusan yang cepat dan langsung.

2. KAJIAN TEORITIS

Kajian teoritis dalam penelitian ini bertujuan untuk memahami dan memberikan dasar teoretis terkait pengaruh lingkungan budaya terhadap implementasi bisnis skala internasional. Terdapat sejumlah teori yang relevan yang dapat digunakan untuk menganalisis peran budaya dalam strategi bisnis internasional, terutama dalam konteks adaptasi dan pengelolaan perbedaan budaya. Teori-teori ini memberikan pemahaman tentang bagaimana budaya mempengaruhi pengambilan keputusan, komunikasi, manajemen, dan strategi pemasaran dalam bisnis internasional. Beberapa teori utama yang digunakan dalam penelitian ini antara lain adalah teori dimensi budaya, teori manajemen lintas budaya, dan teori komunikasi antarbudaya.

a. Teori Dimensi Budaya (Hofstede's Cultural Dimensions Theory)

Salah satu teori yang paling terkenal dan banyak digunakan untuk memahami perbedaan budaya dalam konteks bisnis internasional adalah teori dimensi budaya

yang dikembangkan oleh Geert Hofstede. Hofstede mengidentifikasi sejumlah dimensi budaya yang membedakan satu budaya dengan budaya lainnya, dan bagaimana dimensi-dimensi tersebut memengaruhi perilaku organisasi dan bisnis di berbagai negara. Dimensi budaya tersebut meliputi:

- **Power Distance (Jarak Kekuasaan):** Mengukur sejauh mana ketidaksetaraan kekuasaan diterima dalam suatu masyarakat. Dalam budaya dengan jarak kekuasaan tinggi, hierarki dan otoritas lebih dihormati, sementara dalam budaya dengan jarak kekuasaan rendah, kesetaraan lebih diutamakan.
 - **Individualism vs. Collectivism (Individu vs. Kolektivisme):** Memahami sejauh mana individu diprioritaskan atas kepentingan kelompok. Negara-negara yang lebih individualistis cenderung menekankan pada kebebasan pribadi, sementara negara-negara kolektivistis menekankan pada kerjasama dan harmoni dalam kelompok.
 - **Masculinity vs. Femininity (Maskulinitas vs. Feminitas):** Menilai sejauh mana budaya menekankan pada pencapaian material, ambisi, dan kompetisi (maskulin) dibandingkan dengan nilai-nilai seperti kerjasama, perawatan, dan kualitas hidup (feminin).
 - **Uncertainty Avoidance (Penghindaran Ketidakpastian):** Mengukur sejauh mana masyarakat merasa nyaman dengan ketidakpastian dan ambiguitas. Masyarakat dengan penghindaran ketidakpastian yang tinggi cenderung lebih memilih struktur yang jelas dan peraturan yang ketat.
 - **Long-Term vs. Short-Term Orientation (Orientasi Jangka Panjang vs. Jangka Pendek):** Dimensi ini menunjukkan sejauh mana masyarakat mengutamakan perencanaan jangka panjang dan hasil yang berkelanjutan, dibandingkan dengan fokus pada keuntungan dan hasil jangka pendek.
- Hofstede's model sangat berguna untuk memahami perbedaan nilai budaya di berbagai negara dan bagaimana perbedaan ini mempengaruhi strategi bisnis dan manajemen internasional. Oleh karena itu, perusahaan yang beroperasi di pasar internasional perlu memahami dan mengadaptasi strategi bisnis mereka dengan mempertimbangkan dimensi budaya yang relevan di negara tempat mereka beroperasi (Hofstede, 2010).

b. Teori Manajemen Lintas Budaya (Cross-Cultural Management Theory)

Teori manajemen lintas budaya memfokuskan pada pentingnya pengetahuan dan keterampilan dalam mengelola keragaman budaya dalam organisasi

multinasional. Teori ini menyarankan bahwa manajer di perusahaan internasional harus memahami perbedaan budaya yang ada di antara karyawan, mitra bisnis, dan konsumen dari berbagai negara. Manajemen lintas budaya tidak hanya tentang mengelola perbedaan dalam bahasa, tetapi juga tentang memahami perbedaan dalam pola pikir, gaya komunikasi, pengambilan keputusan, serta norma-norma sosial dan perilaku.

Salah satu aspek penting dalam teori manajemen lintas budaya adalah kemampuan untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan dan pengelolaan tim dengan budaya lokal. Sebagai contoh, dalam budaya yang lebih hierarkis seperti di Jepang atau Korea Selatan, pemimpin lebih diharapkan untuk menunjukkan otoritas dan pengendalian yang lebih besar. Di sisi lain, di negara dengan budaya yang lebih egaliter seperti Amerika Serikat atau Belanda, pemimpin lebih dihargai jika dapat menunjukkan kolaborasi dan komunikasi terbuka (Meyer, 2014).

Selain itu, teori ini juga menekankan pentingnya pelatihan lintas budaya bagi manajer dan karyawan yang terlibat dalam operasi internasional. Pelatihan ini dapat membantu meningkatkan pemahaman tentang budaya lokal, mengurangi kesalahpahaman, dan meningkatkan efektivitas komunikasi serta kerjasama antarbudaya (Harris & Moran, 2011).

c. Teori Komunikasi Antarbudaya (Intercultural Communication Theory)

Teori komunikasi antarbudaya mengkaji bagaimana individu dari berbagai latar belakang budaya berinteraksi dan mengkomunikasikan pesan mereka dalam konteks global. Dalam bisnis internasional, komunikasi efektif sangat penting untuk membangun hubungan yang kuat antara perusahaan dan konsumen, mitra bisnis, serta karyawan di berbagai negara.

Hall (1976) dalam teorinya membedakan dua jenis komunikasi: komunikasi tinggi (*high-context communication*) dan komunikasi rendah (*low-context communication*). Dalam komunikasi tinggi, banyak informasi yang disampaikan secara tidak langsung dan bergantung pada konteks sosial atau situasi. Sebaliknya, dalam komunikasi rendah, pesan disampaikan secara langsung dan jelas tanpa banyak bergantung pada konteks. Pemahaman terhadap perbedaan ini sangat penting dalam bisnis internasional karena kesalahpahaman dalam komunikasi dapat menyebabkan konflik atau ketidakefektifan dalam negosiasi bisnis.

Selain itu, penting juga untuk memahami perbedaan dalam gaya komunikasi verbal dan non-verbal antara budaya yang berbeda. Di beberapa budaya, seperti di

Jepang atau Arab, komunikasi non-verbal memiliki arti yang sangat besar, sementara di budaya lain seperti Amerika atau Eropa Barat, komunikasi verbal lebih dominan dalam proses komunikasi bisnis (Gudykunst, 2012).

d. Teori Adaptasi Budaya dalam Bisnis Internasional

Teori adaptasi budaya dalam bisnis internasional berfokus pada bagaimana perusahaan menyesuaikan produk, layanan, dan strategi mereka agar sesuai dengan budaya lokal negara tempat mereka beroperasi. Adaptasi budaya tidak hanya berkaitan dengan perubahan bentuk atau isi produk, tetapi juga mencakup perubahan dalam cara perusahaan berinteraksi dengan konsumen, mitra bisnis, dan karyawan. Misalnya, perusahaan yang ingin menjual produk makanan di pasar internasional perlu menyesuaikan rasa, bahan, dan cara penyajian produk mereka agar sesuai dengan preferensi budaya lokal.

Adaptasi budaya juga mencakup pemahaman tentang norma sosial dan nilai-nilai yang dianut oleh konsumen di pasar lokal. Sebagai contoh, dalam budaya yang sangat menghargai kesederhanaan, seperti di Jepang, perusahaan mungkin perlu menyesuaikan desain kemasan atau iklan mereka untuk lebih menekankan kesederhanaan dan kualitas, bukan pada kemewahan atau prestise. Sebaliknya, di pasar yang lebih materialistis, seperti di Amerika Serikat, perusahaan mungkin akan lebih fokus pada pencapaian status dan keberhasilan melalui konsumsi produk tersebut (Kotler et al., 2015)..

3. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menggali secara mendalam pemahaman tentang pengaruh lingkungan budaya terhadap implementasi bisnis internasional. Studi kasus dipilih untuk mengamati secara langsung bagaimana perusahaan multinasional beradaptasi dengan budaya lokal di negara yang berbeda, serta untuk meneliti strategi yang mereka terapkan dalam menghadapi tantangan budaya dalam ekspansi internasional mereka.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini, hasil penelitian yang diperoleh dari wawancara mendalam, observasi langsung, dan studi dokumentasi akan dijelaskan dan dianalisis berdasarkan tema-tema yang muncul dalam pengaruh lingkungan budaya terhadap implementasi bisnis skala internasional. Temuan ini akan dianalisis menggunakan kerangka teori yang telah dijelaskan pada bagian kajian teoritis sebelumnya, seperti teori dimensi budaya Hofstede, teori manajemen lintas budaya, dan teori komunikasi antarbudaya.

Hasil Penelitian

a. Adaptasi Budaya dalam Strategi Pemasaran

Hasil wawancara dengan manajer pemasaran menunjukkan bahwa perusahaan multinasional yang beroperasi di Indonesia sangat mengutamakan adaptasi budaya dalam strategi pemasaran mereka. Sebagai contoh, dalam menjual produk makanan dan minuman, perusahaan harus menyesuaikan rasa dan kemasan produk untuk lebih sesuai dengan selera lokal. Perusahaan yang awalnya memperkenalkan produk dengan cita rasa Barat harus melakukan perubahan substansial pada rasa dan bahan-bahan agar sesuai dengan preferensi konsumen Indonesia. Hal ini sesuai dengan teori Hofstede tentang dimensi individualisme vs. kolektivisme, di mana Indonesia cenderung memiliki nilai kolektivisme yang tinggi, sehingga produk yang dipasarkan harus menonjolkan nilai kebersamaan dan harmoni.

Selain itu, penggunaan bahasa dan simbol dalam kampanye iklan juga harus disesuaikan dengan norma budaya lokal. Sebagai contoh, penggunaan simbol atau representasi yang tidak sesuai dengan nilai-nilai religius dan sosial di Indonesia bisa menyebabkan produk tersebut gagal di pasar. Penyesuaian ini bukan hanya berlaku untuk produk konsumen, tetapi juga untuk layanan yang ditawarkan oleh perusahaan multinasional di sektor jasa, seperti perbankan dan telekomunikasi, yang harus memperhitungkan sensitivitas budaya dalam komunikasi dan interaksi dengan pelanggan.

b. Pengaruh Perbedaan Budaya terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia

Observasi terhadap interaksi antara manajer dan karyawan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan di perusahaan multinasional yang beroperasi di Indonesia cenderung lebih berorientasi pada hierarki dan kontrol. Hal ini sangat dipengaruhi oleh dimensi budaya Hofstede terkait jarak kekuasaan (*power distance*), yang cenderung tinggi di Indonesia. Dalam budaya Indonesia, hubungan antara atasan dan

bawahan seringkali bersifat formal dan terdapat jarak yang jelas dalam interaksi sosial. Manajer asing yang ditempatkan di Indonesia harus menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka untuk lebih menghormati hierarki dan otoritas, dibandingkan dengan di negara asal mereka yang lebih egaliter, seperti di Amerika Serikat atau negara-negara Eropa Barat.

Salah satu contoh adaptasi yang dilakukan adalah penerapan sistem komunikasi satu arah untuk instruksi dan perintah, yang lebih sesuai dengan budaya Indonesia yang menghargai otoritas dan kesopanan. Manajer juga perlu menyadari bahwa memberi umpan balik atau kritik kepada bawahan harus dilakukan dengan hati-hati dan dalam konteks yang tepat, mengingat budaya Indonesia yang lebih cenderung menghindari konfrontasi langsung dan lebih mengutamakan menjaga keharmonisan.

c. Peran Komunikasi Antarbudaya dalam Bisnis Internasional

Temuan lain menunjukkan bahwa komunikasi antarbudaya memegang peranan penting dalam keberhasilan implementasi bisnis internasional. Wawancara dengan manajer operasional mengungkapkan bahwa kesalahpahaman budaya seringkali terjadi selama negosiasi dengan mitra bisnis Indonesia. Beberapa perusahaan asing melaporkan bahwa mereka awalnya kesulitan dalam memahami cara Indonesia bernegosiasi, yang lebih sering mengandalkan hubungan interpersonal dan kesepakatan informal daripada pendekatan yang lebih langsung dan terstruktur.

Perbedaan ini dapat dijelaskan dengan teori komunikasi antarbudaya yang dikemukakan oleh Hall (1976), yang membedakan antara komunikasi tinggi (high-context) dan komunikasi rendah (low-context). Budaya Indonesia cenderung lebih bersifat komunikasi tinggi, yang berarti banyak informasi disampaikan secara tidak langsung, bergantung pada konteks, dan lebih menekankan pada hubungan pribadi. Sementara itu, negara-negara Barat seperti Amerika Serikat lebih mengutamakan komunikasi rendah, di mana informasi disampaikan dengan cara yang lebih eksplisit dan terstruktur.

Perusahaan asing yang berhasil beradaptasi dengan gaya komunikasi tinggi Indonesia melaporkan bahwa mereka lebih mudah membangun hubungan yang kuat dengan mitra bisnis dan klien lokal. Hal ini juga melibatkan pemahaman terhadap pentingnya membangun kepercayaan terlebih dahulu sebelum melakukan transaksi bisnis.

d. Tantangan dan Peluang dalam Pengelolaan Keragaman Budaya

Hasil observasi dan wawancara juga menunjukkan bahwa pengelolaan keragaman budaya dalam perusahaan multinasional dapat menjadi tantangan sekaligus peluang. Salah satu tantangan terbesar adalah ketidakpahaman terhadap norma-norma budaya yang ada di pasar lokal, yang dapat menyebabkan kesalahan dalam strategi pemasaran atau pengelolaan karyawan. Misalnya, produk yang dirancang dengan asumsi bahwa konsumen Indonesia menginginkan produk yang lebih mewah justru dapat dianggap terlalu berlebihan, karena preferensi budaya lokal lebih mengutamakan kesederhanaan dan kepraktisan.

Namun, di sisi lain, perusahaan yang berhasil mengelola perbedaan budaya dengan baik dapat memanfaatkan keragaman ini sebagai kekuatan. Perusahaan-perusahaan ini dapat menciptakan produk yang lebih inovatif, karena mereka memahami kebutuhan yang berbeda dari konsumen di berbagai negara. Misalnya, dengan menggabungkan elemen-elemen budaya lokal ke dalam produk global, perusahaan dapat meningkatkan daya tarik dan relevansi produk di pasar internasional.

Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa pengaruh lingkungan budaya terhadap implementasi bisnis internasional sangat besar dan beragam. Seperti yang dijelaskan dalam teori Hofstede, dimensi-dimensi budaya seperti jarak kekuasaan, individualisme vs. kolektivisme, dan penghindaran ketidakpastian memiliki dampak langsung pada cara perusahaan beroperasi dan beradaptasi dengan pasar lokal. Dalam konteks Indonesia, perusahaan yang beroperasi dengan memperhatikan nilai-nilai budaya seperti kolektivisme, penghargaan terhadap hierarki, dan pentingnya hubungan pribadi akan lebih berhasil dalam mengimplementasikan strategi bisnis internasional mereka.

Dalam hal manajemen sumber daya manusia, perusahaan perlu menyadari pentingnya penyesuaian gaya kepemimpinan mereka agar sesuai dengan budaya lokal. Pengelolaan perbedaan budaya yang efektif, baik dalam komunikasi maupun dalam praktik manajerial, dapat meningkatkan kinerja dan meminimalisir konflik. Penerapan komunikasi antarbudaya yang lebih sensitif terhadap konteks sosial juga dapat mempercepat proses negosiasi dan memperkuat hubungan antara perusahaan dan mitra bisnis lokal.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa pengelolaan budaya dalam bisnis internasional bukan hanya tentang menghindari kesalahan, tetapi juga tentang memanfaatkan keragaman budaya untuk menciptakan peluang baru. Dengan pemahaman yang mendalam tentang nilai-nilai dan norma budaya yang berlaku di setiap negara, perusahaan dapat menyesuaikan strategi bisnis mereka untuk memenuhi kebutuhan pasar global yang semakin kompleks.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini memberikan gambaran yang mendalam tentang pengaruh lingkungan budaya terhadap implementasi bisnis skala internasional. Berdasarkan temuan yang diperoleh, dapat disimpulkan bahwa adaptasi budaya memegang peranan penting dalam keberhasilan perusahaan multinasional yang beroperasi di pasar internasional, termasuk di Indonesia. Beberapa faktor kunci yang perlu diperhatikan oleh perusahaan multinasional dalam menghadapi tantangan budaya adalah:

- 1) **Adaptasi Strategi Pemasaran:** Perusahaan harus memahami dan menyesuaikan produk atau layanan mereka dengan budaya lokal agar dapat diterima di pasar. Hal ini mencakup penyesuaian rasa, kemasan, simbol, serta gaya komunikasi dalam kampanye iklan.
- 2) **Manajemen Sumber Daya Manusia:** Gaya kepemimpinan dan hubungan atasan-bawahan perlu disesuaikan dengan budaya lokal, terutama terkait dengan jarak kekuasaan yang lebih tinggi di Indonesia. Perusahaan perlu mengadopsi pendekatan yang lebih sensitif terhadap hierarki dan otoritas di tempat kerja.
- 3) **Komunikasi Antarbudaya:** Pemahaman tentang komunikasi tinggi (high-context) dan rendah (low-context) sangat penting untuk meminimalisir kesalahpahaman dalam negosiasi dan interaksi antara perusahaan dan mitra bisnis lokal. Hubungan interpersonal yang kuat sangat dihargai dalam budaya Indonesia.
- 4) **Pengelolaan Keragaman Budaya:** Pengelolaan keragaman budaya bukan hanya tantangan, tetapi juga peluang bagi perusahaan untuk menciptakan produk dan layanan yang lebih inovatif, yang dapat memenuhi kebutuhan beragam konsumen di pasar internasional.

Secara keseluruhan, perusahaan yang dapat memahami dan mengelola perbedaan budaya dengan efektif akan lebih sukses dalam memperluas operasi mereka di pasar internasional.

Saran

- a. Disarankan untuk melakukan penelitian lebih lanjut yang dapat mengeksplorasi lebih dalam pengaruh budaya pada sektor industri lain, seperti teknologi atau manufaktur, yang memiliki karakteristik berbeda dalam menghadapi tantangan budaya.
- b. Perusahaan multinasional disarankan untuk memberikan pelatihan kepada manajer dan karyawan mereka tentang keragaman budaya dan komunikasi antarbudaya agar dapat meminimalkan kesalahpahaman dan mempercepat proses adaptasi.

DAFTAR REFERENSI

- Adler, N. J. (2008). *International dimensions of organizational behavior* (5th ed.). South-Western College Publishing.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). *Managing across borders: The transnational solution* (2nd ed.). Harvard Business School Press.
- Black, J. S., & Mendenhall, M. E. (1990). *Cross-cultural training effectiveness: A review and a theoretical framework for future research*. *Academy of Management Review*, 15(1), 113-136. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4308239>
- Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2004). Cultural intelligence. *Harvard Business Review*, 82(10), 139–146. <https://doi.org/10.1007/s11628-004-0173-8>
- Gannon, M. J., & Pillai, R. (2013). *Understanding global cultures: Metaphorical journeys through 28 nations* (5th ed.). Sage Publications.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Doubleday.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 4–21. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(88\)90012-6](https://doi.org/10.1016/0090-2616(88)90012-6)
- Kogut, B., & Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411–432. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490381>
- Kotabe, M., & Helsen, K. (2017). *Global marketing management* (8th ed.). Wiley.
- Mühlbacher, H., & Lin, P. M. (2013). *International marketing strategy*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-38535-0>
- Ng, K. Y., Van Dyne, L., & Ang, S. (2012). *From experience to experiential learning: The impact of cultural intelligence on expatriate adjustment*. In M. J. Gannon & K. Newman (Eds.), *The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management* (pp. 321–339). Blackwell Publishing.

- Peng, M. W. (2017). *Global business* (4th ed.). Cengage Learning.
- Ramírez, A. A. (2013). Cross-cultural communication in international business. *Business and Management Review*, 4(3), 68–76. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1310509>
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 23–47. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00047.x>
- Schwartz, S. H. (2006). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 23–47. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00047.x>
- Spencer-Oatey, H. (2012). What is culture? A compilation of quotations. GlobalPAD Core Concepts. <https://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/al/globalpad/openhouse/interculturalskills/interculturalcommunication/>
- Steers, R. M., Nardon, L., & Sánchez-Runde, C. J. (2013). *Management across cultures: Challenges and strategies* (3rd ed.). Pearson.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism & collectivism*. Westview Press.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business* (3rd ed.). McGraw-Hill. <https://doi.org/10.1036/9780071773187>