JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i3
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 13 Desember 2024 | **Revised:** 11 Januari 2025 | **Accepted:** 23 Januari 2025

Bagaimana Kecerdasan Budaya Memengaruhi Keterikatan Kerja dan Retensi Karyawan dalam Tim Multikultural: Literature Review

Yuyun Ariyani[1], Didin Hikmah Perkasa[2]
[1]Universitas Paramadina, Jakarta, Indonesia, yuyun.ariyani@students.paramadina.ac.id
[2]Universitas Paramadina, Jakarta, Indonesia, didin.perkasa@paramadina.ac.id

Corresponding Author: yuyun.ariyani@students.paramadina.ac.id[1]

Abstract: *This study aims to analyze the influence of employees' cultural intelligence on work engagement and intention to stay in a multicultural team. In addition, this study explores the mediating role of leader's cultural intelligence in the relationship. Data was collected through the results of previous research as much as articles that compare each research result. The object of research is the employee of a multinational freight forwarding company in Jakarta. Using a literature review method to compare the results of previous research. The results of the study show that the cultural intelligence of employees has a positive and significant effect on work engagement and inention to stay in a multicultural team. Furthermore, the cultural intelligence of leader was shown to mediate the relationship significantly. These findings have important implications for human resource management, especially in creating an inclusive work environment and supporting cultural diversity.*

Keyword: *Cultural Intelligence, Work Engagement, Intention to Stay, Multicultural Teams*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kecerdasan budaya karyawan terhadap keterikatan kerja dan keinginan untuk bertahan dalam tim multikultural. Selain itu, penelitian ini mengeksplorasi peran mediasi kecerdasan budaya atasan dalam hubungan tersebut. Data dikumpulkan melalui hasil pengumpulan penelitian sebelumnya sebanyak 11 artikel, yang membandingkan setiap hasil penelitian. Objek penelitian karyawan perusahaan freight forwarding multinasional di Jakarta. Menggunakan metode *literature review* kualitatif untuk membandingkan hasil penelitian sebelumnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan budaya karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja dan keinginan untuk bertahan dalam tim multikultural. Selanjutnya, kecerdasan budaya atasan terbukti memediasi hubungan tersebut secara signifikan. Temuan ini memberikan implikasi penting bagi pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung keberagaman budaya.

Kata Kunci: Kecerdasan Budaya, Keterikatan Kerja, Keinginan Bertahan, Tim Multikultural

PENDAHULUAN

Semakin meningkatnya kegiatan ekspor impor di Indonesia, masing-masing mengalami kenaikan 10% dan 17% per Oktober 2024 (BPS, 2024). Dalam perdagangan internasional, industri *freight forwarding multinasional* memegang peran penting, dengan menyediakan layanan logistik. Menurut (Permenhub, 2021), *freight forwarding* adalah kegiatan usaha yang ditujukan untuk semua kegiatan yang diperlukan bagi terlaksananya pengiriman dan penerimaan barang melalui angkutan darat, kereta api, laut, dan/ atau udara. Mengutip dari situs web (Logistik, 2024), *Freight forwarder* bertindak sebagai fasilitator yang menjembatani kesenjangan antara eksportir dan importir dengan menangani kompleksitas pengiriman lintas batas. Hal ini juga melibatkan koordinasi berbagai pihak dari latar belakang budaya yang beragam.

Kemampuan untuk bekerja dalam tim multikultural menjadi esensial bagi keberhasilan operasional perusahaan freight forwarding. Menurut (Iskhakova & Ott, 2020) tim kerja yang anggotanya terdiri dari berbagai latar belakang yang berbeda budaya, jangkauan global dan keragaman budaya organisasi, harus mampu bekerja sama secara efektif dan konstruktif untuk menyelesaikan tugas-tugas rumit yang sering kali dapat memengaruhi operasi organisasi di berbagai lokasi dan/atau area fungsional. Salah satu faktor kunci yang memengaruhi keberhasilan tersebut adalah kecerdasan budaya, yaitu kemampuan individu untuk memahami, menghargai, dan beradaptasi dengan perbedaan budaya (Ng et al., 2012). Keterlibatan proaktif seseorang dalam situasi budaya baru sangat dipengaruhi oleh rasa efikasi diri. Karyawan dengan kecerdasan budaya yang tinggi cenderung memiliki efikasi yang kuat sehubungan dengan pertemuan antarbudaya dan karenanya mereka "bekerja cerdas sekaligus keras."(Lisa M. Moynihan, 2015). Karyawan merasa benar-benar terlibat dan antusias terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. Menurut pendapat (Haryanto et al., 2022) keterikatan merupakan kemauan untuk berkontribusi terhadap keberhasilan perusahaan melalui kemauan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dengan penuh semangat dan bahkan bekerja lembur.

Namun, tekanan kerja yang tinggi dalam konteks tim kerja multikultural sering kali memengaruhi retensi karyawan. Permasalahan yang kerap terjadi seperti masih adanya kegagalan retensi karyawan multikultural yang disebabkan karena kurangnya kecerdasan budaya. Seperti yang disebutkan (Busthomi, 2021) dalam penelitiannya bahwa kurangnya pemahaman budaya dan keterampilan bahasa, serta tantangan untuk menyesuaikan diri dengan budaya adalah faktor yang menyebabkan kegagalan penugasan. Kecerdasan budaya diperlukan untuk mengelola tekanan guncangan budaya dan frustrasi serta kebingungan yang diakibatkan oleh bentrokan perbedaan budaya (Neslon et al., 2022). Pada saat rekrutmen sudah selayaknya karyawan multikultural mendapatkan pelatihan budaya sehingga mereka sudah memahami dimana akan ditempatkan.

Dalam lingkungan kerja multikultural, yang melibatkan individu dari berbagai latar belakang budaya, hambatan dalam komunikasi, perbedaan nilai, dan pola kerja. Situasi ini dapat menimbulkan konflik interpersonal sehingga berpotensi menurunkan efektivitas tim, serta memengaruhi keterikatan kerja (*work engagement*) karyawan. Kecerdasan budaya merupakan salah satu sumber daya personal yang dapat meningkatkan keterlibatan kerja karyawan (Afsar et al., 2020). Seseorang yang memiliki kecerdasan budaya rendah cenderung akan menimbulkan kurangnya keterikatan kerja. Dalam artikel Harvard Business Review (Garrad & Chamorro-Premuzic, 2016) menjelaskan bahwa pendorong utama kinerja tim yang efektif adalah budaya tim yang terbuka dan aman serta memiliki tujuan yang jelas. Karyawan yang secara alami lebih optimis, positif, stabil secara emosional, menyenangkan, dan *ekstrovert*, cenderung lebih terlibat. Namun keterlibatan kerja juga dapat menjadi penghalang

bagi kinerja yang lebih baik jika dilakukan secara ekstrem. Ketika karyawan terlalu fokus pada kebersamaan, mereka mungkin tidak akan terlalu peduli untuk maju.

Selain itu, tekanan pekerjaan yang tinggi dalam industri logistik, yang melibatkan koordinasi lintas negara dan kepatuhan terhadap regulasi internasional, semakin meningkatkan risiko *turnover* karyawan. Dalam penelitiannya yang juga di industri logistik (Sishuwa & Phiri, 2020) menyebutkan salah satu faktor yang memengaruhi retensi karyawan yaitu struktur tempat kerja dan karakteristik individu. Ini dianggap memengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasi, yang pada gilirannya memengaruhi niat karyawan untuk tetap berada di organisasi. Struktur tempat kerja mengacu pada cara berbagai bagian organisasi berkolaborasi satu sama lain untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini, peran mediasi kecerdasan budaya atasan menjadi penting untuk memperkuat keterikatan kerja karyawan dan meningkatkan niat mereka untuk bertahan (*intention to stay*). Dalam jurnalnya (Bellamkonda & Pattusamy, 2024) menyebutkan, niat untuk tinggal didefinisikan sebagai sejauh mana seorang karyawan berencana untuk melanjutkan hubungan dengan majikannya. Karyawan yang bersedia bertahan dalam organisasi untuk jangka panjang lebih memilih untuk terlibat dan fokus pada pekerjaannya. Dalam konteks peran atasan, menurut (Enwereuzor & Ugwu, 2020), pemimpin memainkan peran kunci dalam membentuk pengalaman dan perilaku bawahannya di tempat kerja. Masuk akal jika bawahan ingin melanjutkan pekerjaannya terutama jika pemimpin mereka sangat menekankan rasa hormat terhadap mereka. Kualitas seperti ini dapat meningkatkan niat mereka untuk tetap tinggal.

Penelitian ini berkontribusi dalam mengisi kesenjangan literatur terkait pengaruh kecerdasan budaya terhadap keterikatan kerja dan keinginan bertahan karyawan dalam konteks tim multikultural pada perusahaan freight forwarding yang masih belum banyak diulas pada penelitian ilmiah. Lebih lanjut, penelitian ini juga mengeksplorasi peran mediasi kecerdasan budaya atasan dalam hubungan tersebut.

Menurut (Ang et al., 2007) kecerdasan budaya (*cultural intelligence*) merupakan kemampuan individu untuk memahami, menyesuaikan diri, dan berkomunikasi secara efektif dengan orang-orang dari latar belakang budaya yang berbeda. Kecerdasan budaya mencakup empat dimensi utama. Pertama, metakognitif, pendapat (Popescu et al., 2018), dimensi ini adalah kemampuan mereproduksi kapasitas mental untuk memperoleh dan memahami pengetahuan dan informasi mengenai budaya lain, mencerminkan cara seseorang mencerahkan pengalaman multikulturalnya sendiri. Dimensi ini juga berpengaruh besar dalam menciptakan strategi mengenai pendekatan suatu pertemuan multikultural. Kedua, kognitif yaitu pengetahuan yang dimiliki individu tentang norma, budaya, dan cara hidup dari beragam budaya dan subkultur serta sistem nilainya. Dimensi ini memungkinkan individu untuk memahami perilaku yang diharapkan dalam konteks budaya tertentu (Shaik et al., 2021). Ketiga, motivasional yaitu kemampuan untuk mengarahkan perhatian dan energi untuk mempelajari dan berinteraksi dalam situasi budaya yang beragam. Dimensi ini berkaitan dengan tingkat kepercayaan diri individu dalam beradaptasi (Rockstuhl et al., 2011). Keempat, perilaku yaitu kemampuan untuk mengelola dan mengatur perilaku lintas budaya dan kecerdasan untuk mengadopsi verbal dan non-verbal yang sesuai tindakan dalam konteks lintas budaya untuk menghindari rasa tidak hormat, kebingungan, dan kelalaian yang mungkin terjadi karena kekurangan kesadaran mengenai harapan lintas budaya (Ahmad & Saidalavi, 2019).

Dalam lingkup tim multikultural, kecerdasan budaya menjadi kunci keberhasilan, karena anggota tim sering kali menghadapi tantangan komunikasi, perbedaan norma kerja, dan nilai budaya yang beragam. Menurut (Knap-Stefaniuk, 2023), tim multikultural memiliki kelemahan, yang meliputi ketidakpercayaan, konflik, dan kesulitan dalam komunikasi, yang secara langsung berasal dari perbedaan budaya antara anggotanya, dan rentan terhadap bentrokan budaya. Perbedaan budaya dalam persepsi waktu dan ruang, nilai-nilai yang didukung, gaya kerja yang disukai, dan cara-cara di mana hubungan interpersonal terbentuk,

dapat berdampak negatif pada hubungan antar tim, menyebabkan kualitas kinerja yang lebih rendah, dan menghambat kerja sama antar anggota tim. Individu dengan kecerdasan budaya yang tinggi mampu menavigasi kompleksitas dengan lebih baik, menciptakan hubungan yang harmonis, serta meningkatkan kepercayaan dalam tim (Ang & Earley, 2003).

Perusahaan forwarding sering kali memiliki tim multikultural yang terdiri dari kelompok kerja dari berbagai negara, bahasa, dan budaya. Anggota tim ini perlu bekerja sama dalam menyusun strategi logistik, bernegosiasi dengan klien internasional, serta mematuhi regulasi lintas negara. Dalam jurnalnya (Yue & Wei, 2023) membahas mengenai kecerdasan budaya yang dapat membantu individu mengatasi hambatan komunikasi dan memperkuat hubungan kerja dalam lingkungan yang penuh perbedaan budaya.Penelitian lainnya juga menunjukkan bahwa kecerdasan budaya yang tinggi pada karyawan meningkatkan kolaborasi lintas budaya dan produktivitas tim dalam organisasi multinasional (Rockstuhl et al., 2011).

Kecerdasan budaya juga berkontribusi pada keterikatan kerja (work engagement) dan retensi karyawan. Menurut (Busthomi, 2021) budaya berperan penting dalam mengaktualisasikan kemampuan terbaik karyawan dan membuat mereka tetap betah berada di organisasi dimana mereka bekerja. Karyawan yang memiliki kemampuan beradaptasi dalam lingkungan multikultural cenderung merasa lebih nyaman, dihargai, dan termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal. Hal ini diperkuat oleh penelitian (Bal & Kökalan, 2022) yang menyatakan bahwa karyawan yang dapat beradaptasi dengan perubahan budaya dan mengelola emosi mereka akan lebih puas dengan kehidupan kerja mereka. Kecerdasan budaya meningkatkan kecerdasan emosional yang pada gilirannya memperkuat keterikatan dan kepuasan kerja karyawan terhadap organisasi.

Selain itu, kepemimpinan dengan kecerdasan budaya yang tinggi juga memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja inklusif, (Paiuc, 2021) dan dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk tetap tinggal di perusahaan (Enwereuzor & Ugwu, 2020). Faktor ini menjadi kritis dalam tim multikultural di mana risiko *turnover* karyawan sering kali lebih tinggi akibat konflik budaya dan kurangnya integrasi. Dalam penelitiannya (Sharma & Makhija, 2024) membahas pentingnya seorang pemimpin memiliki kecerdasan budaya yang tinggi dari berbagai dimensi (metakognitif, kognitif, motivasional, perilaku), sehingga mampu menjembatani kesenjangan budaya dengan menumbuhkan kepercayaan antar tim, menyederhanakan komunikasi, dan pada akhirnya memastikan keberhasilan usaha multinasional di lingkungan budaya yang beragam.

Dalam perusahaan forwarding, di mana inklusivitas dan koordinasi tim lintas budaya sangat dibutuhkan, kecerdasan budaya memiliki peran penting dalam meningkatkan keterikatan kerja dan retensi karyawan (*intention to stay*). Karyawan yang merasa mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja multikultural cenderung merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi lebih baik. Hal ini pada akhirnya berdampak positif pada efektivitas operasional perusahaan forwarding dalam mengelola kebutuhan logistik perdagangan internasional.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode *literature review* kualitatif untuk menganalisis hubungan antara kecerdasan budaya, keterikatan kerja, dan retensi karyawan (*intention to stay*) dalam tim multikultural. Data dikumpulkan dari artikel jurnal yang relevan dengan topik penelitian. Proses pencarian dan pengumpulan data (artikel dengan akses terbuka) dilakukan melalui platform Google Scholar, ResearchGate, dan ScienceDirect (Elsevier). Kata kunci yang digunakan dalam pencarian meliputi: “kecerdasan budaya” (*cultural intelligence*), “keterikatan kerja” (*work engagement*), “retensi karyawan” (*intention to stay*), dan “tim multikultural” (*multicultural teams*).

Artikel dipilih berdasarkan kriteria berikut: (1) hanya artikel jurnal dan prosiding, tidak termasuk buku (2) artikel harus secara eksplisit membahas variabel penelitian, dan (3) relevan dengan konteks kerja dalam tim multikultural. Dari hasil pencarian, sebanyak 30 artikel jurnal terpilih untuk dianalisis lebih lanjut. Setelah melalui proses seleksi, 14 artikel tidak masuk kriteria, 5 artikel di eliminasi dari pertimbangan karena publikasinya diatas 6 tahun. Memilih jurnal yang dipublikasikan dalam rentang waktu 2019 hingga 2024 untuk memastikan relevansi dan kebaruan dan paling relevan dengan topik penelitian. Secara keseluruhan, database akhir terdiri dari 11 jurnal yang digunakan sebagai bahan utama untuk analisis dan pembahasan dalam *literature review* ini.

Hasil analisis dari jurnal-jurnal tersebut digunakan untuk memahami pola hubungan antara kecerdasan budaya, keterikatan kerja, dan retensi karyawan, khususnya dalam konteks perusahaan forwarding yang bekerja dalam lingkungan multikultural. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan konseptual dan praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi yang beroperasi di level global.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Ringkasan Penelitian Terdahulu yang Berhubungan Dengan Kecerdasan Budaya, Tim Multikultural, Keterikatan Kerja dan Keinginan Untuk Menetap.

No	Judul Penelitian dan Penulis	Kata Kunci Terkait	Temuan Penelitian
1.	Literature Review: Analisis Adaptasi Lintas Budaya Pada Ekspatriat (Lilis Kurniasih & Perkasa, 2024)	Ekspatriat, Penyesuaian Lintas Budaya	• Beberapa faktor yang dapat meningkatkan penyesuaian lintas budaya ekspatriat diantaranya adalah kecerdasan emosional, kecerdasan budaya, kompetensi lintas budaya, hubungan interpersonal, faktor disposisional dan lingkungan kerja yang spesifik. • Tantangan yang sering dihadapi oleh ekspatriat berkaitan dengan penyesuaian budaya, bahasa, cultur shock, norma sosial, isolasi sosial, tantangan profesional, kesehatan dan kesejahteraan, kesulitan keluarga, ketidakpastian dan perubahan lingkungan kerja. • Untuk meningkatkan adaptasi lintas budaya perusahaan dapat melakukan beberapa strategi berikut ini: pembelajaran sendiri, membangun komunikasi yang baik, bersedia berkompromi, motivasi internal dan eksternal, pelatihan kebudayaan, mentoring dan dukungan, berpikir positif dan terbuka, mengembangkan keterampilan komunikasi antarbudaya, mengelola stres dan kesehatan.
2.	Cultural intelligence and innovative work behavior: the role of work engagement and interpersonal trust (Afsar et al., 2020)	Kecerdasan budaya, Kepercayaan interpersonal, Keterlibatan kerja, Perilaku kerja inovatif, Interaksi lintas budaya, Kemampuan beradaptasi antar budaya	• Karyawan yang memiliki kecerdasan budaya yang tinggi akan lebih sering terlibat dalam perilaku kerja yang inovatif. Selain itu, tingkat keterlibatan kerja dan kepercayaan interpersonal akan memediasi pengaruh kecerdasan budaya pada perilaku kerja yang inovatif. • Keterlibatan kerja dan kepercayaan interpersonal sebagai mekanisme psikologis yang dapat menghubungkan kecerdasan budaya dengan perilaku kerja inovatif.

No	Judul Penelitian dan Penulis	Kata Kunci Terkait	Temuan Penelitian
3.	Working in culturally diverse teams Team-level cultural intelligence (CQ) development and team performance (Iskhakova & Ott, 2020)	Kinerja tim, Pengembangan kecerdasan budaya, Kecerdasan budaya, Tim kerja, Tim yang beragam budaya, Tingkat kecerdasan budaya tim	• Bekerja dalam tim dengan latar belakang budaya yang beragam dapat mengembangkan tingkat kecerdasan budaya tim. Keterlibatan kerja dan kepercayaan interpersonal sebagai mekanisme psikologis yang dapat menghubungkan kecerdasan budaya dengan perilaku kerja inovatif. • Selain itu, ditunjukkan bahwa kecerdasan budaya tim akan secara positif mempengaruhi kinerja. Setelah pengembangan kecerdasan budaya tim tercapai, ditunjukkan pula hubungan positif antara motivasi dan kinerja.
4.	Kecerdasan Budaya Dan Penyesuaian Lintas Budaya Pada Expatriate (Faliza & Fahrizal, 2022)	Kecerdasan budaya, Penyesuaian lintas budaya, Globalisasi	• Kecerdasan budaya dapat menjelaskan bagaimana individu memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan multikultural. • Kesuksesan expatriate dalam penyesuaian lintas budaya di tentukan oleh penugasan-penugasan internasional, pengalaman internasional terdahulu, kepribadian, kemampuan, keahlian gender dan marital status. Kemudian mempersiapkan kandidat yang akan menjalani penugasan dengan memilih dan melatih kecerdasan budaya dengan pengetahuan budaya yang dimiliki oleh negara yang akan dituju kandidat. Sehingga ekspatriat bisa efektif bekerja dalam tim multikultural.
5.	Do you really understand me? An analysis of cultural intelligence in global projects (Kilduff & Cormican, 2021)	Kecerdasan budaya, Pemimpin proyek, Faktor-faktor penentu keberhasilan, Tim global	• Kecerdasan emosional, kepribadian, dan keterbukaan terhadap pembelajaran, komunikasi serta empati adalah kunci kecerdasan budaya dalam lingkungan multikultural yang kompleks. • Pemimpin proyek global yang mampu terhubung dengan tim melalui *softer skills* seperti empati, kecerdasan emosional, dan kecerdasan budaya, dapat meningkatkan pengaruh, motivasi, dan kinerja tim secara signifikan. • Membangun tim berkinerja tinggi merupakan tantangan bagi para pemimpin. Tim proyek global memperkenalkan dinamika lebih lanjut karena hubungan pemimpin-tim harus dipupuk oleh para pemimpin lintas batas budaya.

No	Judul Penelitian dan Penulis	Kata Kunci Terkait	Temuan Penelitian
6.	Cultural Intelligence and Leadership Effectiveness in Global Workplaces Shakeel Ahmad, Saidalavi K. (2019)	Kecerdasan Budaya, Kepemimpinan Global, Tempat Kerja Lintas Budaya	• Kecerdasan budaya adalah faktor utama dalam menentukan keberhasilan para pemimpin global di tempat kerja lintas budaya. Pemimpin global dengan kecerdasan budaya tinggi mampu memenuhi ekspektasi berbagai budaya dan meningkatkan efektivitas kepemimpinan. • Pemimpin transformasional dengan kecerdasan budaya tinggi mampu menginspirasi visi bersama, memecahkan konflik budaya, dan meningkatkan kinerja organisasi melalui adaptasi perilaku. • Pelatihan lintas budaya, pengalaman kerja di luar negeri, dan paparan pada gaya kepemimpinan yang beragam dapat meningkatkan kecerdasan budaya. • Perekrutan dan pengembangan pemimpin global harus mempertimbangkan kecerdasan budaya sebagai kompetensi utama.
7.	Leader-member exchange and subjective well-being: the moderating role of metacognitive cultural intelligence (Le et al., 2021)	Kecerdasan budaya metakognitif, Pertukaran pemimpin-anggota, Kesejahteraan subjektif, Kepuasan hidup, Migran	• Kecerdasan budaya metakognitif karyawan migran memoderasi hubungan antara *Leader-Member Exchange* (LMX) dan kesejahteraan subjektif sedemikian rupa, sehingga pengaruhnya lebih kuat pada karyawan dengan tingkat kecerdasan budaya metakognitif yang lebih rendah daripada yang lebih tinggi. Menunjukkan bahwa kecerdasan budaya metakognitif karyawan adalah kondisi batas yang mengubah kekuatan hubungan LMX dengan kesejahteraan subjektif. • Meskipun LMX dapat memengaruhi kesejahteraan subjektif, kecerdasan budaya metakognitif sebagai sumber daya dapat mengurangi dampak negatifnya • Salah satu cara untuk meningkatkan kecerdasan budaya metakognitif demi efektivitas kepemimpinan global adalah melalui pengenalan pelatihan keragaman dan lintas budaya, seperti program didaktik yang disediakan baik di internal maupun oleh lembaga eksternal.
8.	How Chinese expatriates'cultual intelligence promotes supervisor subordinate Guanxi with Thai Employees:The mediating effect of expatriates' benevolence (Charoensukmongkol, 2021)	Manajemen lintas budaya, Kecerdasan budaya, Ekspatriat, Perusahaan multinasional, Kepemimpinan	• Peran mediasi kecerdasan budaya pemimpin ekspatriat Tiongkok dalam membangun hubungan interpersonal yang baik dengan karyawan Thailand menciptakan persepsi kebaikan hati pemimpin ekspatriat (*benevolence)*. • Perusahaan multinasional disarankan untuk memilih ekspatriat dengan tingkat kecerdasan budaya tinggi atau menyediakan pelatihan lintas budaya. Hal ini membantu mereka mengembangkan hubungan interpersonal yang kuat dan meningkatkan efektivitas manajemen.

No	Judul Penelitian dan Penulis	Kata Kunci Terkait	Temuan Penelitian
9.	Ethical leadership, team leader's cultural intelligence and ethical behavior of team members Implications for managing human resources in global teams (Presbitero & Teng-Calleja, 2019)	Kepemimpinan etis, Kecerdasan budaya pemimpin, Perilaku etis individu, Tim beda budaya	• Persepsi kepemimpinan etis berhubungan positif dan signifikan dengan perilaku etis individu. Kecerdasan budaya pemimpin sebagai moderator berperan memperkuat hubungan antara persepsi kepemimpinan etis dan tampilan perilaku etis individu anggota. • Memperjelas peran yang dimainkan para pemimpin dalam memengaruhi tampilan perilaku etis individu anggota tim yang berbeda budaya.
10.	Work and non-work identities in global virtual teams Role of cultural intelligence in employee engagement (Shaik et al., 2021)	Keterlibatan karyawan, Kepercayaan, Kecerdasan budaya, Tim virtual global (GVT), Identitas kerja dan non-kerja	• Tekanan inklusi yang tinggi dari identitas "non-kerja" dalam konteks tim virtual global karena konfigurasinya, sehingga mempengaruhi tingkat keterikatan karyawan. Hal ini disebabkan oleh keragaman budaya dan tantangan kolaborasi lintas geografis. • Peningkatan tingkat kecerdasan budaya di antara anggota tim virtual global memungkinkan mereka untuk lebih baik mengelola tekanan inklusi tersebut. • Preferensi individu dapat berubah secara dinamis akibat ketidakselarasan menuju keselarasan. • Hubungan antara kecerdasan budaya dan keterikatan karyawan dimediasi oleh tingkat kepercayaan di antara anggota tim. Kepercayaan yang lebih tinggi mendorong pembentukan identitas tim yang lebih kuat, sehingga meningkatkan keterlibatan karyawan. • Tim dengan tingkat kecerdasan budaya dan kepercayaan yang tinggi cenderung menunjukkan siklus keuntungan (*gain cycle*), yang meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan tim. • Sebaliknya, tim dengan kepercayaan rendah sering mengalami siklus kerugian (*loss cycle*), yang dapat menurunkan keterlibatan dan produktivitas.
11.	Employee engagement and retention in multicultural work groups: The interplay of employee and supervisory cultural intelligence (Presbitero et al., 2024)	Kecerdasan budaya, Keterlibatan kerja, Retensi, Kelompok kerja multikultural, Pertukaran pemimpin-anggota	• Kecerdasan budaya karyawan memengaruhi keterikatan kerja secara positif, dengan hubungan ini dimoderasi oleh kecerdasan budaya supervisor. • Menjelaskan nilai sinergis dalam mengembangkan kecerdasan budaya (keterampilan interpersonal) karyawan dan supervisor atau "kecerdasan budaya ganda" untuk meningkatkan keterlibatan dan retensi dalam kelompok kerja multikultural. • Kemudian pada studi berikutnya, menunjukkan keterikatan kerja memengaruhi niat karyawan untuk tetap bekerja (*intention to stay*).

Berdasarkan Tabel 1, mengindikasikan bahwa hanya lima jurnal yang memberikan kontribusi signifikan terhadap pemahaman komprehensif mengenai topik penelitian ini. Secara

eksplisit ditunjukkan bahwa kecerdasan budaya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterikatan kerja dan retensi karyawan dalam tim multikultural. Kecerdasan budaya karyawan secara langsung meningkatkan kemampuan mereka untuk beradaptasi, membangun komunikasi yang efektif, dan menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan rekan kerja dari latar belakang budaya yang berbeda. Hal ini berkontribusi pada peningkatan keterikatan kerja, di mana karyawan merasa lebih termotivasi, terhubung secara emosional dengan pekerjaannya, dan berkomitmen pada tujuan organisasi (Presbitero et al., 2024). Selain itu, kecerdasan budaya atasan memediasi hubungan antara kecerdasan budaya karyawan dengan keterikatan kerja dan retensi. Pemimpin dengan kecerdasan budaya tinggi mampu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung, yang tidak hanya meningkatkan keterikatan karyawan tetapi juga memperkuat niat mereka untuk tetap tinggal dalam organisasi (Charoensukmongkol, 2021; Presbitero & Teng-Calleja, 2019). Kombinasi antara kecerdasan budaya karyawan dan atasan menciptakan sinergi yang signifikan dalam meningkatkan efisiensi tim multikultural, mengurangi konflik, dan mendukung pengembangan tim berkinerja tinggi (Presbitero et al., 2024).

Hasil penelitian mengkonfirmasi pentingnya kecerdasan budaya sebagai faktor utama dalam mengelola keberagaman budaya di perusahaan forwarding yang beroperasi dalam konteks perdagangan internasional. Dalam perusahaan ini, tim multikultural menghadapi tantangan yang kompleks, seperti perbedaan norma kerja, bahasa, dan pola komunikasi. Kecerdasan budaya memungkinkan karyawan untuk mengatasi tantangan ini secara efektif, sehingga meningkatkan keterikatan kerja mereka. Keterikatan kerja yang tinggi, pada gilirannya, berdampak pada retensi karyawan, karena mereka merasa dihargai dan memiliki kontribusi signifikan terhadap pencapaian tujuan perusahaan (Shaik et al., 2021).

Lebih lanjut, kecerdasan budaya atasan terbukti memainkan peran kunci sebagai mediator dalam hubungan ini. Pemimpin yang mampu memahami dan mengelola dinamika budaya dalam tim dapat memotivasi karyawan secara lebih efektif dan menciptakan rasa saling percaya yang tinggi. Hal ini sejalan dengan temuan bahwa kepemimpinan dengan kecerdasan budaya yang tinggi dapat meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan terhadap organisasi (Kilduff & Cormican, 2021).

Oleh karena itu, pengembangan kecerdasan budaya tidak hanya relevan pada tingkat individu tetapi juga penting untuk diprioritaskan pada tingkat kepemimpinan guna meningkatkan keterikatan dan retensi karyawan dalam tim multikultural.

KESIMPULAN

Penelitian ini menegaskan pentingnya kecerdasan budaya karyawan dan atasan dalam meningkatkan keterikatan kerja dan retensi karyawan dalam tim multikultural. Implikasi praktis dari penelitian ini yaitu perusahaan perlu mengembangkan program pelatihan kecerdasan budaya yang terintegrasi untuk karyawan dan atasan, guna menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung keberagaman budaya. Kecerdasan budaya karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja dan keinginan bertahan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kecerdasan budaya atasan. Kecerdasan budaya atasan berperan sebagai mediator yang memfasilitasi pengaruh kecerdasan budaya karyawan terhadap keterikatan kerja dan keinginan bertahan. Keterikatan kerja memainkan peran penting dalam meningkatkan keinginan bertahan, menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung dan terhubung secara emosional dapat mengurangi tingkat *turnover* karyawan. Hasil ini menunjukkan pentingnya mengelola kecerdasan budaya dalam tim multikultural untuk menciptakan keterikatan kerja yang lebih baik dan meningkatkan retensi karyawan.

REFERENSI

Afsar, B., Al-Ghazali, B. M., Cheema, S., & Javed, F. (2020). Cultural intelligence and innovative work behavior: the role of work engagement and interpersonal trust. *European Journal of Innovation Management*, *24*(4), 1082–1109. https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2020-0008

Ahmad, S., & Saidalavi. (2019). Cultural Intelligence and Leadership Effectiveness in Global Workplaces. *International Journal on Leadership*, *7*(1), 1–7. https://www.researchgate.net/publication/362182434_Cultural_Intelligence_and_Leadership_Effectiveness_in_Global_Workplaces

Ang, S., & Earley, P. (2003). Cultural intelligence : Individual Interactions Across Cultures. *Stanford Business Books An Imprint OfStanford University Press Stanford, California*, *2003*, 394. https://doi.org/10.1002/9781118970843.ch310

Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance. *Management and Organization Review*, *3*(3), 335–371. https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x

Bal, Y., & Kökalan, Ö. (2022). The Moderating Effect of Cultural Intelligence on the Relationship Between Emotional Intelligence and Job Satisfaction. *Frontiers in Psychology*, *13*(May), 1–8. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.900546

Bellamkonda, N., & Pattusamy, M. (2024). Intention to stay and happiness: a moderated mediation model of work engagement and hope. *South Asian Journal of Business Studies*, *13*(1), 74–89. https://doi.org/10.1108/SAJBS-05-2021-0174

BPS. (2024). Perkembangan Ekspor dan Impor Indonesia. *Berita Resmi Statistik No. 30/04/Th. XXII, 15 April 2019*, *64*, 1–8.

Busthomi, I. (2021). Strategi Interkultural dan Kebutuhan Pelatihan Kompetensi Komunikasi Antar Budaya Bagi Ekspatriat Untuk Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Jejaring Administrasi Publik*, *13*(2), 121–139. https://doi.org/10.20473/jap.v13i2.31831

Charoensukmongkol, P. (2021). How Chinese expatriates' cultural intelligence promotes supervisor-subordinate Guanxi with Thai Employees: The mediating effect of expatriates' benevolence. *International Journal of Cross Cultural Management*, *21*(1), 9–30. https://doi.org/10.1177/1470595821996735

Enwereuzor, I. K., & Ugwu, L. E. (2020). Clarifying the interface between respectful leadership and intention to stay. *Journal of Health Organization and Management*, *35*(4), 443–457. https://doi.org/10.1108/JHOM-06-2020-0258

Faliza, N., & Fahrizal, E. (2022). Kecerdasan Budaya Dan Penyesuaian Lintas Budaya Pada Expatriate. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, *9*(1), 146–156. https://caritulisan.com/media/394513-none-a7372c04.pdf

Garrad, L., & Chamorro-Premuzic, T. (2016, August). The Dark Side of High Sensation-Seeking. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2016/08/the-dark-side-of-high-employee-engagement

Haryanto, H., Suharman, H., Koeswayo, P. S., & Umar, H. (2022). Enhancing Employee Engagement in Indonesian Logistics and Forwarders Industry: The Moderating Role of a Democratic Leadership Style. *Economies*, *10*(11). https://doi.org/10.3390/economies10110284

Iskhakova, M., & Ott, D. L. (2020). Working in culturally diverse teams: Team-level cultural intelligence (CQ) development and team performance. *Journal of International Education in Business*, *13*(1), 37–54. https://doi.org/10.1108/JIEB-11-2019-0052

Kilduff, E., & Cormican, K. (2021). Do you really understand me? An analysis of cultural intelligence in global projects. *Procedia Computer Science*, *196*, 824–831. https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.081

Knap-Stefaniuk, A. (2023). The skills members of multicultural teams need to succeed in Industry 5.0 - the opinion of managers from Portugal, France, and Greece. *Procedia Computer Science*, *225*, 1478–1485. https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.10.136

Le, H., Jiang, Z., & Radford, K. (2021). Leader-member exchange and subjective well-being: the moderating role of metacognitive cultural intelligence. *Personnel Review*, *50*(3), 954–970. https://doi.org/10.1108/PR-02-2020-0065

Lilis Kurniasih, & Perkasa, D. H. (2024). LITERATURE REVIEW: ANALISIS ADAPTASI LINTAS BUDAYA PADA EKSPATRIAT. *Jurnal Ilmu Hukum, Sosial, Dan Humaniora*, *2*(7), 1–14. https://jurnal.kolibi.org/index.php/kultura/article/view/1657

Lisa M. Moynihan, R. S. P. and P. C. E. (2015). National Culture and Groups Cultural Intelligence and the Multinational Team Experience: Does the Experience of Working in a Multinational Team Improve Cultural Intelligence? *The Eletronic Library*, *34*(1), 1–5.

Logistik, M. 2024. (2024). *Memahami Freight Forwarding :* Https://Mgt-Logistik.Com/Freight-Forwarding-Adalah/. https://mgt-logistik.com/freight-forwarding-adalah/

Neslon, A., Revyani, D., & Setyawan, A. (2022). the Effect of Multiculturalism and Cultural Diversity on Innovative Work Behavior With Cultural Intelligence As Mediation. *Ecobisma (Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen)*, *9*(2), 59–68. https://doi.org/10.36987/ecobi.v9i2.2676

Ng, K.-Y., Van Dyne, L., & Ang, S. (2012). Cultural intelligence: A review, reflections, and recommendations for future research. *Conducting Multinational Research: Applying Organizational Psychology in the Workplace.*, 29–58. https://doi.org/10.1037/13743-002

Paiuc, D. (2021). Cultural intelligence as a core competence of inclusive leadership. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*. https://doi.org/10.2478/mdke-2021-0024

Permenhub. (2021). PERATURAN MENTERI PERHUBUNGAN REPUBLIK INDONESIA NOMOR PM 59 TAHUN 2021. In *PENYELENGGARAAN USAHA JASA TERKAIT DENGAN ANGKUTAN DI PERAIRAN* (Vol. 75, Issue 17, pp. 399–405). https://jdih.kemenhub.go.id/peraturan/detail?data=EidgglwPvpb7feM5kViNfb4ObMNQE8ssi4OZpCcFr8bK4jqsfOZpRWq8lwsj5zdxwp4UtjCS7SsWC4ZCaZRkbt5y8n1vLbD2qRf4PUZDVYRip46nAo91hAlc5EebNQpypl7vH8zWO2Y6AMf8huGkARCG95

Popescu, R. N., Fistung, D. F., Popescu, T., & Popescu, A. M. (2018). Is the Organizational Citizenship Behavior (OCB) a predictor for the Cultural Intelligence (CQ)? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *238*, 638–646. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2018.04.045

Presbitero, A., Fujimoto, Y., & Marc, W. (2024). Employee engagement and retention in multicultural work groups : The interplay of employee and supervisory cultural intelligence. *Journal of Business Research*, *186*(August 2023), 115012. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115012

Presbitero, A., & Teng-Calleja, M. (2019). Ethical leadership, team leader's cultural intelligence and ethical behavior of team members: Implications for managing human resources in global teams. *Personnel Review*, *48*(5), 1381–1392. https://doi.org/10.1108/PR-01-2018-0016

Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L., & Annen, H. (2011). Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of cultural intelligence (CQ) on cross-border leadership effectiveness in a globalized world. *Journal of Social Issues*, *67*(4), 825–840. https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2011.01730.x

Shaik, F. F., Makhecha, U. P., & Gouda, S. K. (2021). Work and non-work identities in global virtual teams: Role of cultural intelligence in employee engagement. *International Journal of Manpower*, *42*(1), 51–78. https://doi.org/10.1108/IJM-03-2019-0118

Sharma, K., & Makhija, T. K. (2024). Bridging the Cultural Divides: The Transformative Power of Cultural Intelligence in Global Business Leadership and Negotiation. *Journal of Global Research in Education and Social Science*, *18*(2), 15–24. https://doi.org/10.56557/jogress/2024/v18i28647

Sishuwa, Y., & Phiri, J. (2020). Factors Influencing Employee Retention in the Transport and Logistics Industry. *Open Journal of Social Sciences*, *08*(06), 145–160. https://doi.org/10.4236/jss.2020.86013

Yue, J., & Wei, S. (2023). The Influence and Application of Cultural Intelligence on Cross-Cultural Communication. *International Journal of Education and Humanities*, *11*(1), 159–163. https://doi.org/10.54097/ijeh.v11i1.13088