

ANALISA CROSS-CULTURAL MANAJEMEN PADA PT. UNILEVER INDONESIA TBK

Charles Tjan¹ Selli² ,Patricia Angelina Kalalo³, Davin Ewaldo⁴, Feby Safa Zabrina
Universitas Internasional Batam
2141095.charles@uib.edu

Abstrak

Fenomena globalisasi yang terjadi pada saat ini menyebabkan lingkungan kerja pada perusahaan-perusahaan semakin beragam. Dengan banyaknya ragam budaya yang ada pada lingkungan kerja suatu perusahaan, manajer tentunya perlu menerapkan *cross-cultural management* yang baik. Penelitian ini perlu dilakukan untuk mengetahui jenis *cross-cultural management* yang tepat bagi PT. Unilever berdasarkan *organizational structure, corporate cultural type*, Teori Hofstede dan Trompenaars, serta hambatan dalam *cross-cultural management* yang ada dalam perusahaan. Artikel ini disusun menggunakan teknik analisa yang mendalam terkait objek penelitian dengan menggunakan pendekatan deskriptif, pengumpulan data dilakukan dengan cara studi dokumen yang membahas terkait PT Unilever. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa PT Unilever melakukan praktik manajemen talenta yang efektif, komunikasi yang jelas, sistem dan proses yang terintegrasi, dan pengelolaan sumber daya manusia yang inklusif. Budaya Hofstede dan Trompenaars memberikan gambaran yang bermanfaat tentang cara PT Unilever Indonesia Tbk menangani netralitas emosional, universalisme, ketidakpastian, dan komunitarianisme.

Kata Kunci : Budaya, Hofstede, Trompenaars, Struktur

Abstract

The current globalization phenomenon has caused the work environment in companies to become increasingly diverse. With the many diverse cultures that exist in a company's work environment, managers certainly need to implement good cross-cultural management. This research needs to be carried out to find out the right type of cross-cultural management for PT Unilever is based on organizational structure, corporate cultural type, Hofstede and Trompenaars theory, as well as obstacles in cross-cultural management that exist within the company. This article was prepared using in-depth analysis techniques related to the research object using a descriptive approach, data collection was carried out by studying documents that discussed PT Unilever. The results of this research show that PT Unilever carries out effective talent management practices, clear communication, integrated systems and processes, and inclusive human resources management. Hofstede and Trompenaars culture provides a useful overview of how PT Unilever Indonesia Tbk handles emotional neutrality, universalism, uncertainty and communitarianism.

Key Words : Culture, Hofstede, Trompenaars, Structure

Bab I Pendahuluan

Fenomena globalisasi yang terjadi pada saat ini menyebabkan lingkungan kerja pada perusahaan-perusahaan semakin beragam. Mengelola organisasi lintas budaya memiliki tantangan yang cukup besar karena perbedaan budaya yang akan menghadirkan perbedaan pendapat dan cara kerja (Surya et al., 2022). Dengan banyaknya ragam budaya yang ada pada lingkungan kerja suatu perusahaan, manajer tentunya perlu menerapkan *cross-cultural management* yang baik agar organisasi dalam perusahaan dapat berjalan dengan semestinya tanpa ada hambatan (Liangliang & Tungsawat, 2022). *Cross-cultural management* ini merupakan suatu proses manajemen yang memperhitungkan perbedaan budaya yang ada antar anggota tim dalam suatu perusahaan sebagai *point* utama yang harus diperhatikan. Memahami dan mengidentifikasi beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi seperti *organizational structure*, *corporate cultural type* dan hambatan dalam *cross-cultural management* juga merupakan langkah yang sangat penting untuk dapat meningkatkan efektifitas kinerja dalam suatu organisasi. Selain faktor-faktor yang telah disebutkan sebelumnya, melakukan analisa budaya dengan mengandalkan Teori Hofstede dan Trompenaars dapat memberikan wawasan berharga mengenai perbedaan budaya yang terbentuk dalam perusahaan dan bagaimana cara menghadapinya.

Berdasarkan latar belakang diatas, tujuan utama analisis ini dilakukan adalah untuk mengetahui jenis *cross-cultural management* yang tepat bagi PT. Unilever berdasarkan *organizational structure*, *corporate cultural type*, Teori Hofstede dan Trompenaars, serta hambatan dalam *cross-cultural management* yang ada dalam perusahaan.

Bab II Tinjauan Pustaka

2.1 Struktur Organisasi

Struktur organisasi umumnya dimiliki semua bisnis. Tahap pertama dalam melaksanakan kegiatan perusahaan adalah mempersiapkan struktur organisasi. Dengan kata lain, membuat struktur organisasi adalah tindakan yang diambil untuk memenuhi tugasnya dalam mengatur, mengarahkan, dan mengawasi.

2.2 Organisasi Lini

Organisasi Lini diciptakan oleh Henry Fayol, dalam tipe organisasi ini terdapat garis wewenang, dimana bentuk organisasi yang pimpinannya dihubungkan langsung secara vertikal dengan bawahannya. Pimpinan masih diberi wewenang penuh untuk menetapkan kebijakan, mengambil keputusan, dan mencapai tujuan bisnis. Pimpinan mendapat dukungan kerja dari bawahannya untuk memastikan tanggung jawab pimpinan berjalan dengan baik (Journal, 2019).

2.2 Corporate Culture Type

Setiap organisasi memiliki ciri - ciri kepribadian yang membedakan satu sama lainnya. Budaya organisasi atau perusahaan ini tidak dikembangkan secara kebetulan, budaya ini dapat diubah dengan memperhatikan pengaruhnya terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan (Bisnis, n.d.). Semua jabatan karyawan, mulai dari tingkatan atas hingga tingkatan terbawah, berkontribusi terhadap pembentukan dan perkembangan budaya perusahaan. Bahkan jika setiap konsumen mengunjungi suatu tempat usaha, maka akan merasa suasana yang telah dibangun, mulai dari suasana tempat, suasana ruangan, perhatian terhadap detail yang diberikan oleh setiap karyawan, dan lain sebagainya. Budaya organisasi ini adalah sesuatu yang dapat dirasakan dan tidak mudah diungkapkan dalam kata-kata.

2.3. Budaya Hofstede

Budaya yang didefinisikan oleh (*hofstede 1991:4*), program mental yang terdiri dari pola pikiran, perasaan, dan perilaku. Lingkungan rumah merupakan lingkungan pertama yang dicakup dalam program ini, disusul lingkungan sekitar, lingkungan sekolah, kelompok kerja, dan lingkungan masyarakat. Oleh karena itu, budaya adalah seperangkat nilai yang dijunjung tinggi oleh suatu lingkungan. Berdasarkan program mental yang terbagi dalam tiga tingkatan (Armia, 2002), Hofstede mengembangkan budaya pengertian kebudayaan. Tingkatan-tingkatan tersebut adalah sebagai berikut: 1) tingkat universal, yaitu terdiri dari program-program mental yang dimiliki oleh semua orang. Sebaliknya dalam 2) tingkat *collective*, program mental dimiliki oleh beberapa orang, tidak semua orang. 3) tingkat individual, program mental yang hanya dimiliki oleh seorang, tidak akan ada yang sama persis. Berikut dimensi budaya hofstede:

2.3.1 Jarak kekuasaan (*Power Distance*)

Dimensi kebudayaan dari jarak kekuasaan menyoroti kesenjangan bagi mereka yang tidak memiliki otoritas dalam institusi seperti keluarga, sekolah, dan komunitas, serta dalam organisasi seperti tempat kerja.

2.3.2 Pengelakan terhadap ketidakpastian (*Uncertainty Avoidance*)

Dimensi budaya yang menggambarkan sifat suatu masyarakat yang dihadapkan pada lingkungan budaya yang tidak terstruktur, buram, dan tidak dapat diprediksi. Masyarakat dapat mengatasi ketidakpastian ini dengan teknologi, hukum, dan agama.

2.3.3 Individualitas dan kolektivitas

Dimensi budaya yang menunjukkan pola pikir yang mengutamakan atau menyatukan kepentingan pribadi atau keluarga sebagai kepentingan utama.

2.3.4 Maskulinitas dan Femininitas

Dimensi budaya yang menunjukkan bahwa setiap masyarakat terdapat peran yang berbeda-beda tergantung pada jenis anggotanya. Dalam maskulinitas, laki-laki dalam dianggap lebih ambisius, suka bersaing, berani mengemukakan pendapat, dan cenderung berusaha meraih kesuksesan materi. Dalam masyarakat femininitas, laki-

laki diharapkan lebih memperhatikan kualitas hidup dibandingkan kesuksesan materi.

2.4 Budaya Trompenaars

Berikut dimensi budaya trompenaars (Unggul, 2020) :

2.4.1 Universalisme dan Partikularisme

Universalisme berpendapat bahwa sesuatu dapat diterapkan dimana saja tanpa modifikasi. Sedangkan, partikularisme adalah keyakinan bahwa suatu konsep harus dipraktikkan.

2.4.2 Individualisme dan Komunitarisme

Individualisme dan komunitarisme adalah aspek penting dalam penelitian awal hofstede. Individualisme mengacu pada diri nya sendiri, sedangkan komunitarisme mengacu pada diri mereka sebagai bagian dari kelompok.

2.4.3 Netral dan Emosional

Netral adalah budaya dimensi emosi diterapkan, sementara emosional adalah budaya emosi yang diungkapkan secara terbuka dan alami.

2.4.4 *Specific* dan *Diffuse*

Specific adalah budaya dimana setiap individu memiliki ruang publik yang luas, sedangkan dalam budaya *diffuse* ruang publik dan privat memiliki ruang yang sama dan individu menjaga ruang publiknya hati-hati.

2.4.5 *Achievement* dan *Ascription*

Achievement dimana orang yang disepakati pendapatnya berdasarkan seberapa bagus dia menjalankan fungsinya. Sedangkan *ascription* adalah status dihubungkan berdasarkan siapa atau jabatannya.

2.4.6 *Sequential* dan *Synchronic*

Secara berurutan, waktu tidak mengenal kompromi dan mengendalikan. Sebaliknya, budaya sinkronis memandang waktu berfungsi sebagai pedoman dan fleksibel.

2.4.7 *Internal* dan *External Factors*

Budaya Pengarah Internal cenderung mengikuti prinsip bahwa lingkungan mereka dapat dikendalikan jika mereka mengumpulkan pengetahuan yang cukup tentang lingkungan tersebut dan memiliki alat yang tepat. Sebaliknya, budaya *Outer Direction* lebih fokus pada bekerja dengan alam dan lingkungan, dibandingkan mengendalikannya.

2.5 Cross Cultural Managament

Manajemen lintas budaya dalam budaya perusahaan di era globalisasi kini kerap digunakan. Manajemen perusahaan difungsikan sebagai wahana untuk membawa makna atau nilai-nilai yang lazim secara budaya di lingkungan eksternal dalam organisasi

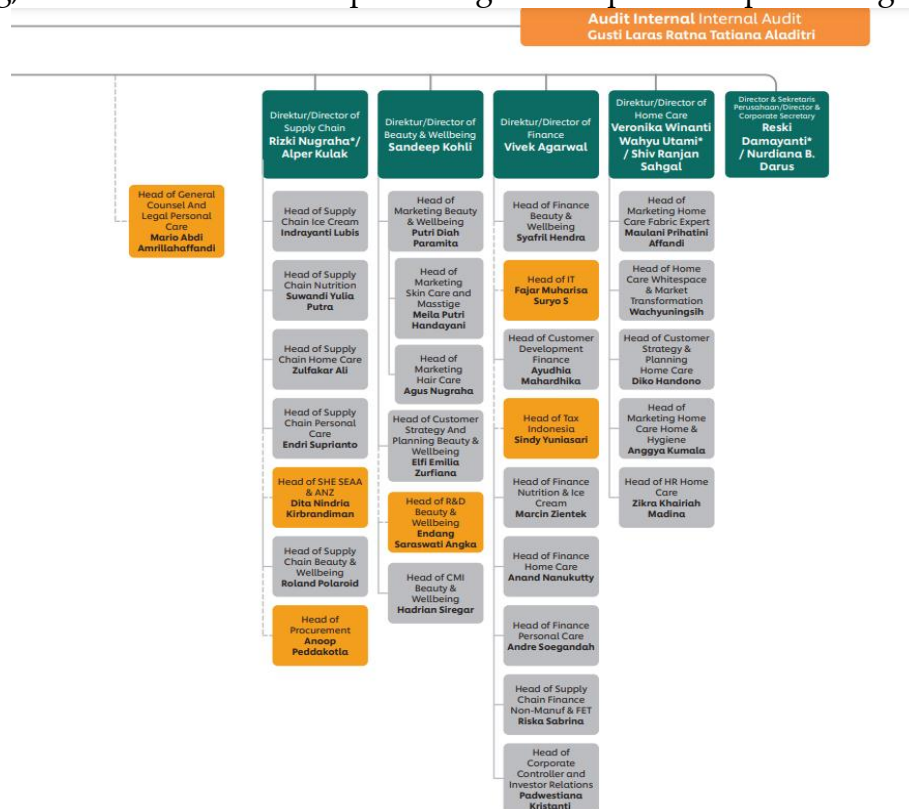
Bab III Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang menekankan pada analisa yang mendalam terkait objek penelitian dengan menggunakan pendekatan deskriptif. Jenis metode ini lebih berfokus pada pemahaman dan penjelasan atas informasi atau data yang dikumpulkan. Pengumpulan data dilakukan dengan cara studi dokumen yang membahas terkait PT Unilever Indonesia serta terkait dokumen yang dianalisis berupa jurnal dan artikel yang berkaitan dengan topik penelitian.

Bab IV Analisis dan Pembahasan

1. Organizational Structure yang diterapkan oleh PT. Unilever

Pada PT Unilever Indonesia Tbk., struktur organisasi yang digunakan adalah struktur organisasi lini . Struktur organisasi lini adalah suatu bentuk organisasi yang didalamnya ada batasan yang jelas antara pimpinan dan bawahan. Pimpinan bertanggung jawab atas segala kegiatan organisasi dan mempunyai hak untuk mengambil keputusan dan wewenang , sementara bawahan harus mematuhi nya. Keuntungan dari struktur organisasi ini antara lain adalah keputusan yang diambil oleh pimpinan dengan cepat, adanya pembagian tugas yang jelas antara kelompok lini yang melakukan tugas pokok organisasi dan kelompok staf yang melakukan kegiatan penunjang, koordinasi dalam setiap unit kegiatan dapat diterapkan dengan mudah.



Tabel struktur organisasi PT. Unilever

2. *Corporate Culture Type* yang digunakan oleh PT. Unilever

Corporate Culture Type yang digunakan oleh PT. Unilever adalah dengan menerapkan budaya pencapaian (*Achievement Culture*). Hal tersebut diterapkan oleh PT. Unilever karena mereka mempunyai prinsip "*Doing Well by Doing Good*", yang dimana perusahaan berkomitmen dalam menjalankan bisnisnya dengan tujuan mengutamakan keberlanjutan yang dapat memberikan dampak positif bagi masyarakat.

PT. Unilever juga menghargai Kerjasama yang dilakukan oleh sesama anggota tim. Setiap karyawan didorong untuk memberikan kontribusi terbaik mereka untuk mencapai tujuan Bersama. Selain menghargai Kerjasama antar anggota tim, mereka juga menghargai keberagaman. Mereka tidak membedakan adanya latar belakang yang berbeda, asal ingin berkontribusi dalam perusahaan dengan baik untuk membangun menjadi lebih baik.

3. Analisa Budaya Hofstede dan Trompenaars

1. Analisa Hofstede

a. *Uncertainty Avoidance*

Ketidakpastian yang dihadapi PT Unilever Indonesia Tbk mencakup ketidakpastian dalam pasokan, permintaan, dan produksi. Yang dimana PT Unilever Indonesia Tbk memiliki perencanaan secara rinci mengenai pasok, permintaan, dan produksi yang ingin dicapai, namun hal tersebut bisa saja berjalan tidak sesuai dengan rencana. Hal tersebut yang menjadi ketidakpastian PT Unilever Indonesia Tbk.

b. *Short-term VS Long-term Orientation*

PT. Unilever termasuk ke dalam golongan *Long Term Orientation* dikarenakan perusahaan tersebut terus melayani kebutuhan masyarakat dengan produk produknya yg beragam seperti kebutuhan makanan, minuman ataupun kebutuhan rumah tangga seperti sabun mandi ataupun pasta gigi. Dengan ini PT Unilever Indonesia Tbk lebih memfokuskan untuk bisa melakukan produksi untuk jangka panjang penggunaannya.

c. *Indulgence VS Restrain*

PT. Unilever termasuk ke dalam golongan *Indulgence* karena kebutuhan yang mereka sediakan lebih kepada masyarakat. sehingga tidak ada norma-norma yang melarang agar tidak memakai produk mereka, karena produk mereka juga sudah bersertifikat oleh BPOM sehingga aman untuk digunakan untuk seluruh masyarakat di semua kalangan.

2. Analisa Trompenaars

a. *Universalism VS Particularism*

PT Unilever Indonesia Tbk bersifat *universalisme*, hal ini dapat dilihat dari manajemen perusahaan yang telah menetapkan aturan dan standar kerja di

perusahaan yang memungkinkan para karyawan nya untuk bisa bekerja sesuai dengan aturan yang ada.

b. *Individualism VS Communitarianism*

PT Unilever Indonesia Tbk bersifat *communitarianism*, dapat dilihat dari lingkungan perusahaan yang telah dikelompokkan menjadi divisi yang berbeda-beda dan para karyawan nya bekerja dalam tim secara berkelompok.

c. *Neutral VS Emotional*

PT Unilever Indonesia Tbk bersifat netral, karena budaya kerja di perusahaan tersebut tidak terkendali oleh emosi, karyawan cenderung berusaha untuk tetap menjaga emosi pribadi dan fokus pada topik terkait pekerjaan.

d. *Specific VS Diffuse*

PT Unilever Indonesia Tbk dipahami melalui penekanannya pada adaptasi produk dan praktik bisnisnya agar selaras dengan nuansa budaya spesifik di setiap pasar tempat mereka beroperasi.

e. *Achievement VS Ascription*

PT Unilever Indonesia Tbk diamati dalam penekanannya pada manajemen talenta dan promosi kesetaraan gender dalam organisasi. Perusahaan menunjukkan budaya yang berorientasi pada pencapaian dengan memprioritaskan pengakuan dan penghargaan individu.

f. *Sequential VS Synchronic*

Dilihat dari dimensi *Sequential vs Synchronic*, PT Unilever Indonesia Tbk lebih condong kepada penggunaan dimensi *sequential*, yaitu mereka bekerja sesuai *job desk* yang telah ditetapkan perusahaan.

g. *Internal VS External Factors*

Dilihat dari dimensi Internal vs Eksternal control PT Unilever Indonesia Tbk lebih condong kepada penggunaan dimensi *eksternal control*, karena setiap karyawan di unilever bekerja sesuai aturan yang ditetapkan perusahaan dan untuk menjaga nama baik perusahaan.

4. Bagaimana *barriers in cross cultural management communication* dan bagaimana perusahaan Mengembangkan *intercultural communication*.

Dalam konteks komunikasi interkultural, perusahaan ini mengadopsi pendekatan *inclusive* dan komunikatif, yang melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan menyediakan informasi yang jelas tentang perubahan. Berikut ini beberapa bagaimana PT Unilever Indonesia Tbk mengembangkan komunikasi interkultural dan menghadapi hambatan dalam manajemen kultural:

1. **Pendekatan *inclusive*:** PT Unilever Indonesia Tbk mengadopsi pendekatan *inclusive* dalam manajemen sumber daya manusia, yang melibatkan karyawan dari berbagai latar belakang budaya dalam proses pengambilan keputusan dan dalam lingkungan kerja

2. **Komunikasi transparan:** Perusahaan ini menyediakan informasi yang jelas tentang perubahan dan keputusan yang diambil, sehingga membantu mengurangi resisten dan membuat lingkungan kerja yang lebih positif
3. **Integrasi sistem dan proses :** PT Unilever Indonesia Tbk menciptakan sistem dan proses yang terintegrasi, yang memungkinkan perusahaan untuk mencapai efisiensi dan sinergia signifikan
4. **Kelola sumber daya manusia :** PT Unilever Indonesia Tbk menggunakan praktik talent management yang melibatkan pendekatan *inclusive people*, program latihan di luar ruangan, *coaching*, dan *mentoring*
5. **Komunikasi lintas budaya :** Dalam konteks pengalaman kerja, seperti di PT Krakatau Daedong Machinery, pentingnya komunikasi lintas budaya dan pemahaman terhadap perbedaan budaya dan latar belakang karyawan untuk mengurangi stres kerja dan meningkatkan efektivitas

Bab IV : Kesimpulan dan Saran

Hasil analisa terhadap PT Unilever Indonesia Tbk menunjukkan perusahaan juga menghargai kerja tim dan keberagaman, seperti yang ditunjukkan oleh dorongan untuk kolaborasi dan perlakuan adil terhadap karyawan dari latar belakang yang berbeda. Termasuk dalam kategori Indulgensi dan Orientasi Jangka Panjang karena fokusnya pada pemenuhan kebutuhan masyarakat dalam jangka panjang. Ini menunjukkan seberapa penting manajemen lintas budaya di tempat kerja karena dapat mengurangi stres terkait pekerjaan dan meningkatkan produktivitas. Budaya Hofstede dan Trompenaars memberikan gambaran yang bermanfaat tentang cara PT Unilever Indonesia Tbk menangani netralitas emosional, universalisme, ketidakpastian, dan komunitarianisme. Pada akhirnya, kesuksesan perusahaan bergantung pada pemahaman dan penerimaan budaya organisasi yang berbeda.

Dalam hal ini, bisa disarankan untuk menerapkan manajemen sumber daya manusia yang inklusif, komunikasi yang transparan, sistem dan proses yang terintegrasi, dan fokus pada manajemen talenta dan kesetaraan gender, sejalan dengan prinsip manajemen lintas budaya yang efektif. Ini menunjukkan betapa pentingnya mengelola perbedaan budaya di tempat kerja karena dapat mengurangi stres yang terkait dengan pekerjaan dan meningkatkan produktivitas.

Daftar Pustaka

- Armia, C. (2002). *PENGARUH BUDAYA TERHADAP EFEKTIVITAS ORGANISASI : Dimensi Budaya Hofstede*. 6(1), 103–117.
- Bisnis, A. (n.d.). *Analisis kultur organisasi dalam menentukan gaya kepemimpinan efektif*. 18–33.
- Journal, M. (2019). *PENGUKURAN KUALITAS PELAYANAN (PERBANDINGAN ANTARA EKSPEKTASI / HARAPAN DENGAN HASIL KERJA)*. 2(2), 51–66.
- Liangliang, P., & Tungsawat, S. (2022). *Cross Cultural Management Affect on Organizational Climate of ABC Inc*. 8(2), 112–122.
<https://doi.org/10.21070/jbmp.v8vi2.1656>
- Surya, E., Safaatul, C., Sukoco, I., Auliana, L., Studi, P., Bisnis, A., Padjadjaran, U., & Sumedang, K. (2022). *Analisis Penerapan Komunikasi Lintas Budaya dalam Perusahaan Multinasional (Suatu Telaah Pustaka) perusahaan multinasional secara konseptual . Disusun dalam rangka mencari tahu bagaimana globalisasi membuat organisasi tumbuh secara global . Disimpulkan , perusahaan multinasional dapat mengurangi multikultur , namun juga dalam tantangan menghadapi proyek transnasional dan operasi bisnis global . conceptually . Main objective of this research is an effort to explore how globalization has made multinational*. 2(2).
- Unggul, U. E. S. A. (2020). *Manajemen sdm internasional*. September, 0–15.