

ANALISA CROSS CULTURAL MANAGEMENT PADA PT. UNILEVER TBK**Caroline Angelina, Stella, Melson, Leonard Hatolopan Sinaga**

Universitas Internasional Batam

2141198.caroline@uib.edu, 2141266.stella@uib.edu, 2141001.melson@uib.edu,2141007.leonard@uib.edu, 2141047.steven@uib.edu

Submitted: 21 December 2023

Accepted: 29 December 2023

Published: 31 December 2023

Abstrak

Era globalisasi semakin luas sehingga suatu keharusan untuk memahami dan mengakomodasi perbedaan budaya dalam membentuk strategi dan memastikan keberlanjutan perusahaan. Teori Hofstede mengidentifikasi empat dimensi nilai budaya yang dianalisis, yaitu individualisme-kolektivisme, penghindaran ketidakpastian, jarak kekuasaan (kekuatan hierarki sosial), dan maskulinitas-feminitas (orientasi tugas pada preferensi budaya yang luas). Hofstede mengembangkan "Dimensions of Culture" sebagai dasar kerangka komunikasi lintas budaya. Budaya birokratis merupakan budaya prosedural yang tertata dengan statis dan kaku, tidak ada fleksibilitas. Jenis struktur ini dikenal sebagai struktur 'fungsional' atau 'divisional' dimana suatu organisasi dibagi berdasarkan area fokus. Dalam kasus Unilever, fokusnya adalah pada Grup Bisnis yang mencakup area merek dan produk utama. Jika suatu fungsi atau divisi tidak termasuk dalam salah satu Grup Bisnis, maka fungsi atau divisi tersebut ditetapkan sebagai tim korporat dan berada di bawah tanggung jawab eksekutif.

Kata Kunci: Hofstede, Unilever, Budaya, Globalisasi, bisnis**Pendahuluan**

Era globalisasi semakin luas sehingga suatu keharusan untuk memahami dan mengakomodasi perbedaan budaya dalam membentuk strategi dan memastikan keberlanjutan perusahaan. Sebagai perusahaan multinasional yang memiliki dampak global, PT. Unilever Tbk dihadapkan pada tantangan untuk senantiasa memahami dan menyesuaikan diri dengan berbagai konteks budaya. Melalui tinjauan menyeluruh terhadap pengaruh budaya terhadap struktur organisasi, tata nilai perusahaan, dan dinamika komunikasi internal, kita dapat menggambarkan bagaimana PT. Unilever Tbk berhasil mengadaptasi diri terhadap perbedaan budaya tersebut.

Pemahaman mendalam terhadap aspek-aspek ini tidak hanya memiliki relevansi signifikan dalam menjalankan operasional sehari-hari perusahaan, tetapi juga menjadi kunci utama dalam membangun hubungan yang berkelanjutan dengan pasar global yang semakin beragam. Analisis ini akan membahas bagaimana Unilever menerapkan strategi dan praktik yang mendukung inklusivitas budaya, yang pada gilirannya memfasilitasi keterlibatan yang lebih efektif dari karyawan dan interaksi yang lebih berarti dengan konsumen di seluruh dunia.

Tinjauan Pustaka***Dimensions of Culture***

Pada tahun 1967 dan 1973, Hofstede memperluas modelnya melalui analisis faktor yang melibatkan survei nilai karyawan di seluruh dunia yang dilakukan oleh IBM. Model ini kemudian disempurnakan olehnya. Teori Hofstede mengidentifikasi empat dimensi nilai budaya yang dianalisis, yaitu individualisme-kolektivisme, penghindaran ketidakpastian, jarak kekuasaan (kekuatan hierarki sosial), dan maskulinitas-feminitas (orientasi tugas pada preferensi budaya yang luas). Hofstede mengembangkan "Dimensions of Culture" sebagai dasar kerangka komunikasi lintas budaya. Nilai-nilai yang terkait dengan perilaku ini mencerminkan dampak budaya pada masyarakat. Hofstede melakukan analisis faktor dimensi budaya dengan membandingkan empat negara, yaitu Amerika Serikat, Cina, Jerman, dan

Brasil, pada enam dimensi modelnya. Aspek utama dari skala perbandingan budaya nasional meliputi:

1. **Masculinity vs Feminity (MAS):** Maskulinitas dapat diartikan sebagai kecenderungan dalam masyarakat untuk mencapai prestasi, menunjukkan ketegasan, dan memberikan imbalan materi sebagai hasil kesuksesan. Sementara itu, femininitas merujuk pada kecenderungan untuk bekerja sama, menonjolkan kesopanan, dan meningkatkan kualitas hidup. Dalam masyarakat yang cenderung feminin, perbedaan pandangan antara perempuan dan laki-laki menjadi lebih sederhana, dan perempuan dihargai dengan cara yang sama seperti laki-laki. Di sisi lain, dalam masyarakat yang cenderung maskulin, perempuan mungkin kurang asertif dan kompetitif, namun perbedaan ini cenderung lebih sedikit dibandingkan dengan laki-laki.
2. **The Power Distance Index (PDI):** Dapat diartikan sebagai suatu ukuran dalam model budaya Hofstede yang menilai tingkat penerimaan ketidaksetaraan kekuasaan dalam masyarakat atau organisasi. PDI tinggi menunjukkan penerimaan terhadap struktur hierarki yang kuat, sementara PDI rendah mencerminkan preferensi terhadap distribusi kekuasaan yang lebih merata.
3. **Individualism vs Collectivism (IDV):** adalah dimensi dalam model budaya Hofstede yang mengukur sejauh mana masyarakat menekankan individualisme (kemandirian pribadi) atau kolektivisme (orientasi kelompok). Nilai tinggi untuk individualisme menunjukkan fokus pada kemandirian dan pencapaian pribadi, sementara nilai tinggi untuk kolektivisme mencerminkan penekanan pada kerjasama dan solidaritas kelompok.
4. **Uncertainty Avoidance Index (UAI):** Toleransi masyarakat terhadap ambiguitas merujuk pada kecenderungan orang untuk menghindari situasi yang tidak terduga, tidak diketahui, dan berada di luar norma atau status yang sudah ditentukan.
5. **Long Term Orientation vs Short Term Normative Orientation (LTO):** mengukur sejauh mana suatu masyarakat cenderung memiliki orientasi jangka panjang atau orientasi normatif jangka pendek. Nilai tinggi pada LTO menunjukkan kecenderungan masyarakat untuk memiliki orientasi jangka panjang, yang mencakup nilai-nilai seperti ketekunan, penghormatan pada tradisi, dan orientasi pada masa depan.
6. **Indulgence vs Restraint (IVR):** mengukur sejauh mana masyarakat memiliki kecenderungan untuk bersikap indulgen atau bersikap menahan diri dalam hal kenikmatan dan keinginan pribadi.

Trompenaars' seven dimensions

Fons Trompenaars mengemukakan pandangan bahwa setiap budaya memiliki solusi khasnya untuk permasalahan universal. Dalam penelitiannya, ia menghadapi respondennya pada berbagai dilema dan meminta mereka memilih solusi yang sesuai. Trompenaars menekankan bahwa dengan adanya beragam produk dan jasa di pasar global, perhatian harus diberikan pada "makna produk dan jasa tersebut bagi masyarakat di setiap budaya" (1993: 3). Dalam penelitiannya, Trompenaars menyelidiki budaya melalui tujuh dimensi yang terbagi dalam tiga kategori utama: orang, waktu, dan lingkungan. Beberapa dimensi yang diidentifikasi mencerminkan aspek-aspek yang telah disebutkan sebelumnya dan memiliki relevansi dalam konteks bisnis.

1. **Universalism vs Particularism:** Menurut Trompenaars, dalam konteks budaya universalistik, orang cenderung mematuhi standar yang berlaku secara umum, dan hubungan di antara mereka ditetapkan oleh hukum, aturan, nilai-nilai umum, dan tanggung jawab kolektif. Aturan memiliki prioritas lebih tinggi daripada hubungan pribadi. Di sisi lain, dalam budaya partikularistik, hubungan pribadi selalu diutamakan di atas aturan dan

hukum universal. Dalam konteks ini, perilaku individu ditentukan oleh kewajiban khusus terhadap orang-orang yang dikenal secara pribadi.

2. **Individualism vs Communitarianism:** Dalam budaya yang bersifat individualistik, individualitas dianggap lebih tinggi daripada kolektivitas. Masyarakat ini menghargai kebebasan, inisiatif pribadi, keputusan dan tanggung jawab individu, serta mengakui prestasi pribadi. Setiap individu dianggap bertanggung jawab untuk membuat keputusan sendiri dan mengurus dirinya sendiri. Sebaliknya, dalam budaya yang bersifat komunitarian, kelompok diutamakan melebihi individu. Kesetiaan individu kepada kelompok dianggap sebagai bentuk pertukaran yang memberikan keamanan dan bantuan saat dibutuhkan.
3. **Neutral vs affective relationships:** Seorang manajer yang berkinerja tinggi mengakui, menghormati, dan mendamaikan keabsahan dalam menunjukkan atau mengendalikan emosi. Budaya netral tidak menunjukkan perasaannya, emosi ditahan dan tidak diekspresikan, sebaliknya afektif adalah kebalikannya, yaitu emosi diekspresikan secara terbuka.
4. **Specific vs diffuse relationships:** Seorang manajer yang berkinerja tinggi mengakui, menghormati, dan mendamaikan kecenderungan untuk menganalisis dan menguraikan bidang pengalaman atau untuk mensintesis, menambah, dan membangun pengalaman.
 - a) Spesifik: karyawan perusahaan dipekerjakan secara kontrak untuk menjadi bagian dari sebuah sistem yang berkinerja secara efisien.
 - b) *Diffuse*: karyawan perusahaan adalah anggota dari sebuah kelompok yang bekerja bersama. Hubungan mereka satu sama lain dan organisasi menentukan bagaimana fungsi perusahaan.
5. **Achievement vs ascription:** Dalam budaya yang berorientasi pada pencapaian, para pelaku bisnis dievaluasi dari seberapa baik mereka menjalankan fungsi yang telah dialokasikan. Dalam budaya deskriptif, status dikaitkan, misalnya, dengan orang yang lebih tua, mereka yang berasal dari keluarga baik-baik atau berkualifikasi tinggi. Sebaliknya, budaya askripsi adalah pemberian status berdasarkan gender, umur, atau koneksi sosial.

Corporate Culture Type

Budaya korporat menurut Rhenald Kasali adalah lawan dari budaya birokratis yang serba formal. Budaya birokratis merupakan budaya prosedural yang tertata dengan statis dan kaku, tidak ada fleksibilitas. Oleh karena itu, karakteristik *corporate culture* dijelaskan sebagai lingkungan yang bersahabat, kompetitif, dan senantiasa terbuka terhadap perubahan sebagai ekspresi dari penginternalisasian pengetahuan yang baru.

1. **The tough-guy, macho culture.** Budaya ini mengambil banyak risiko dan dengan cepat mengetahui apakah tindakannya berhasil atau tidak. Kepolisian atau rumah sakit dapat dilihat sebagai perwakilan dari jenis budaya ini. Industri konstruksi atau kosmetik, atau bahkan konsultasi manajemen dan seluruh industri hiburan, adalah contoh lainnya, terutama karena mereka harus berurusan dengan banyak persaingan internal. Jenis budaya ini sangat menekankan pada kemudahan dan kecepatan. Keputusan harus diambil dengan cepat, meskipun ada risiko bahwa keputusan tersebut mungkin tidak tepat.
2. **Work hard/play hard culture.** Budaya "kerja keras/bermain keras" adalah suasana di mana kesenangan dan tindakan aktif menjadi fokus utama, dengan kecenderungan untuk terlibat dalam kegiatan berisiko rendah yang memberikan umpan balik segera. Budaya ini dapat ditemukan baik di departemen penjualan perusahaan maupun di lingkungan pabrik. Respons cepat terhadap pekerjaan, dengan semua orang mengetahui sejauh mana pekerjaan telah dilakukan sesuai aturan atau tidak, merupakan ciri khasnya. Terdapat sistem kontrol yang ketat untuk mengurangi risiko besar. Pentingnya budaya ini adalah

penekanan pada konsumen dan pemenuhan kebutuhan mereka. Berbeda dengan pendekatan "tangguh" yang mengejar pencapaian besar, budaya "kerja keras/bermain keras" lebih fokus pada mencari dan memenuhi kebutuhan.

3. ***Bet-your-company culture***. Budaya ini merupakan suatu bentuk lingkungan di mana perusahaan cenderung mengambil risiko tinggi, meskipun umpan balik terhadap keputusan tersebut bersifat lambat. Dalam konteks ini, ada jangka waktu yang panjang, mungkin berbulan-bulan atau bahkan bertahun-tahun, sebelum karyawan melihat hasil dari keputusan yang diambil oleh perusahaan. Tipe organisasi ini dapat mengalokasikan investasi sebesar jutaan dolar untuk suatu proyek yang memakan waktu bertahun-tahun untuk diselesaikan atau bahkan mungkin tidak terselesaikan. Risiko kebangkrutan perusahaan sangat signifikan, dan oleh karena itu, hubungan di dalam perusahaan disusun sedemikian rupa sehingga diskusi aktif didorong untuk memastikan pengambilan keputusan yang tepat.
4. ***The process culture***. Budaya "*The process*" adalah lingkungan di mana umpan balik terbatas dan risiko kegiatan cenderung rendah. Hal ini umumnya terjadi di sektor perbankan, perusahaan asuransi, departemen keuangan, serta industri yang diatur ketat seperti perusahaan farmasi. Sama seperti dalam budaya "kerja keras/bermain keras," aspek keuangan tidak menjadi fokus utama, tetapi perbedaannya terletak pada kurangnya umpan balik yang diterima oleh karyawan. Keterbatasan umpan balik ini membuat karyawan lebih fokus pada bagaimana mereka menjalankan tugasnya daripada khawatir tentang hasil pekerjaan mereka.

Analisis dan Pembahasan

Hofstede pada PT. Unilever Tbk

Dunia usaha dan perusahaan sering kali perlu mengubah strategi bisnis dan pemasaran serta kampanye komunikasi mereka berdasarkan kebutuhan dan tuntutan budaya lokal. Budaya lokal – yang terdiri dari nilai, norma, dan tradisi suatu wilayah, negara, atau komunitas tertentu, sering kali menentukan dan memengaruhi keputusan pembelian, serta perilaku konsumen dan pola pembelian. Berdasarkan pengaruh kuat yang dimiliki oleh budaya, perusahaan seperti Unilever sering kali melokalisasi kampanye dan strategi mereka untuk memenuhi keinginan lokal dengan lebih baik.

1. ***Power Distance*** pada PT. Unilever Tbk

PT Unilever Tbk berkantor pusat di Amerika Serikat, maka dimensi budayanya akan dianalisis melalui model ini untuk memahami nilai dan norma budaya PT. Unilever Tbk. Amerika Serikat mempunyai nilai yang rendah dalam hal *Power Distance*, yang berarti Amerika berfokus pada persamaan hak dalam masyarakat dan pemerintah. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa Perusahaan memiliki struktur hierarki yang longgar, dan terdapat sedikit perbedaan dalam hal kekuasaan dan wewenang antara bawahan dan atasan. Pertukaran informasi dan konsultasi dilakukan secara teratur, sedangkan komunikasi informal, yang lebih langsung dan partisipatif, merupakan hal yang umum dalam organisasi.

Selain itu, struktur organisasi lebih demokratis daripada otokratis, dan karyawan didorong untuk menyampaikan pemikiran dan gagasannya. Rasa takut karyawan terhadap atasan mereka berkurang, dan lingkungan yang kondusif sangat penting untuk meningkatkan penciptaan ide dan kolaborasi. Bawahan dan atasan menganggap satu sama lain sebagai anggota organisasi yang setara, dan percaya bahwa mereka memiliki hak yang sama.

2. ***Individualism vs Collectivism***

Amerika Serikat mendapat skor tertinggi pada skala individualisme, yaitu 91 dari 100. Ini berarti masyarakatnya memiliki ikatan yang longgar, dengan sedikit harapan dari kelompok. Individu cenderung memperhatikan dirinya sendiri dan tidak bergantung pada keluarga

besarnya atau pihak berwenang untuk mendapatkan dukungan. Karyawan di lingkungan PT. Unilever Tbk juga menunjukkan ciri serupa, yaitu diharapkan mandiri dan berinisiatif. Mereka menghargai kemandirian dan ekspresi diri, dan menunjukkan peningkatan dorongan untuk berprestasi, sambil lebih fokus pada tujuan pribadi daripada tujuan organisasi.

Selain itu, karyawan PT. Unilever Tbk mempunyai etos kerja yang kuat, cenderung menonjolkan prestasi individu, dan mempunyai tujuan individu yang kuat. Individualisme telah didorong dalam masyarakat Amerika melalui struktur demokratis dan hukum serta hak yang diberikan kepada masyarakat. Oleh karena itu, PT. Unilever Tbk juga dianggap lebih condong ke arah individualisme dibandingkan kolektivisme, dan karyawan menganggap diri mereka lebih mandiri dan mandiri.

3. *Masculinity versus Femininity*

PT. Unilever Tbk mengedepankan nilai-nilai maskulinitas dalam budaya organisasinya. Karyawan sangat kompetitif, masing-masing dari mereka termotivasi untuk mengungguli rekan-rekan mereka. Orang-orang ini didorong oleh kesuksesan, dan tidak takut untuk memamerkan kesuksesan mereka. Mereka berfokus pada peningkatan standar sosial dan merayakan imbalan berupa uang dibandingkan imbalan non-moneter. Secara alami, orang-orang ini agresif dan ambisius, dan tidak membiarkan apa pun menghalangi kesuksesan mereka. Nilai-nilai ini dihargai dan dihargai oleh organisasi, dan dianggap sebagai atribut penting yang harus ditampilkan oleh seluruh karyawan. Oleh karena itu, budaya organisasi bersifat kompetitif, dan hal ini juga mendorong keberhasilan organisasi.

4. *Uncertainty Avoidance*

Negara-negara seperti Amerika Serikat dan Kanada memiliki penghindaran ketidakpastian yang lemah sedangkan Jepang memiliki penghindaran ketidakpastian yang kuat. Oleh karena itu, budaya PT. Unilever Tbk menunjukkan keterbukaan terhadap ide dan opini baru. Terdapat toleransi yang tinggi terhadap ide-ide menyimpang yang bertentangan dengan norma-norma di tempat kerja. Karyawan tidak menjadi stres ketika dihadapkan pada situasi yang tidak menentu, melainkan menganggapnya sebagai tantangan dan peluang untuk berbuat lebih baik. Selain itu, mereka lebih cenderung menghasilkan ide-ide inovatif dan proses baru untuk operasional bisnis. Saran-saran kreatif dan inovatif ini disambut baik oleh organisasi.

5. *Long Term Orientation vs. Short Term Orientation*

PT. Unilever Tbk juga menerapkan *Short Term Orientation*, seperti halnya bisnis lain di negara ini. Hal ini juga disebabkan oleh seringnya perubahan lingkungan eksternal dan permasalahan bisnis. Meskipun dunia usaha diarahkan pada pertumbuhan di masa depan, mereka menyadari bahwa lingkungan eksternal dapat berubah dengan cepat, oleh karena itu mereka harus cukup gesit dalam menghadapi perubahan untuk mencapai keunggulan kompetitif.

6. *Indulgence vs. Restraint*

Budaya di PT. Unilever Tbk termasuk yang memanjakan. Karyawan mendapatkan manfaat seperti jam kerja yang fleksibel serta pilihan kerja jarak jauh, selama tidak mempengaruhi kualitas kerja. Berbagai fasilitas tersedia bagi karyawan di dalam gedung seperti gym, pusat rekreasi, bioskop, tempat penitipan anak, dan masih banyak lagi. Mereka diperbolehkan membawa anak-anak mereka ke tempat kerja, dan juga hewan peliharaan, pada hari-hari tertentu. Selain itu, karyawan diperbolehkan cuti berbayar hingga 2 bulan, dan biaya studi mereka yang lebih tinggi disponsori oleh organisasi.

Analisa Trompenaars pada PT. Unilever Tbk

1. *Universalisme vs partikularisme*

Jika dibandingkan dengan dimensi universalisme dan partikularisme, PT. Unilever Tbk lebih cenderung menggunakan dimensi universalisme, seperti yang ditunjukkan oleh

manajemen perusahaan induk, yang telah menetapkan standar kerja dan aturan kerja untuk seluruh PT. Unilever Tbk dengan menciptakan tempat kerja yang adil dengan memperlakukan semua dengan sama tanpa membeda-bedakan.

2. Individualisme vs komunitarianisme

Karena setiap pekerja di lingkungan PT. Unilever Tbk dibagi menjadi divisi yang berbeda, perusahaan lebih cenderung menerapkan dimensi komunitarisme daripada individualisme. Oleh karena itu, mereka akan bekerja dalam kelompok dan tim dengan saling membantu satu sama lain dan berdiskusi saat melakukan pengambilan sebuah keputusan.

3. Spesifik vs diffuse

Jika dibandingkan dengan dimensi difuse versus spesifik, PT. Unilever Tbk lebih cenderung menggunakan dimensi spesifik karena manajemennya telah menetapkan aturan-aturan serta jobdesk yang jelas untuk setiap para pekerjanya.

4. Netral vs Afektif

PT. Unilever Tbk lebih cenderung menggunakan dimensi netral dibandingkan afektif karena PT. Unilever Tbk menghindari birokrasi dan memberikan hak kepada karyawan dalam menyampaikan aspirasi mereka kepada kepala divisi atau atasan, yang kemudian akan berusaha menyampaikan aspirasi mereka kepada CEO sesuai dengan perjanjian.

5. Prestasi vs Anggapan

PT. Unilever Tbk lebih cenderung menggunakan dimensi prestasi daripada dimensi anggapan, karena ini adalah contoh perusahaan yang akan memberikan penghargaan kepada karyawannya berdasarkan kinerja mereka. PT. Unilever Tbk memiliki sistem penghargaan yang sangat adil dimana hadiah tersebut diberikan kepada mereka yang telah memberikan banyak kontribusi yang baik terhadap perusahaan.

6. Sekuensial vs Sinkronis

PT. Unilever Tbk bekerja sesuai dengan *jobdesk* yang telah ditetapkan serta pekerjaan yang diselesaikan adalah secara bertahap, yang menunjukkan kecenderungan perusahaan Unilever untuk menggunakan dimensi sekuensial daripada dimensi sinkron.

7. Arah Internal vs Arah Eksternal

Karena setiap pekerja PT. Unilever Tbk bekerja sesuai dengan aturan perusahaan dan untuk menjaga reputasinya, perusahaan lebih cenderung menggunakan dimensi kontrol eksternal daripada internal.

Struktur Organisasi

Pada awal tahun 2022, PT. Unilever Tbk mengumumkan perubahan besar pada struktur organisasinya untuk menjadikannya “bisnis yang lebih sederhana dan fokus pada kategori”. Perusahaan mengumumkan bahwa mereka akan beralih dari struktur matriks sebelumnya dan mengatur dirinya di sekitar lima Grup Bisnis yang disebutkan sebelumnya. Setiap Grup Bisnis Unilever bertanggung jawab penuh atas strategi, pertumbuhan, dan penyampaian keuntungannya secara global.

Jenis struktur ini dikenal sebagai struktur 'fungsional' atau 'divisional' dimana suatu organisasi dibagi berdasarkan area fokus. Dalam kasus Unilever, fokusnya adalah pada Grup Bisnis yang mencakup area merek dan produk utama. Jika suatu fungsi atau divisi tidak termasuk dalam salah satu Grup Bisnis, maka fungsi atau divisi tersebut ditetapkan sebagai tim korporat dan berada di bawah tanggung jawab eksekutif tingkat C. Salah satu keuntungan utama dari struktur fungsional/divisi adalah dukungannya terhadap inovasi dan pengembangan produk. Seperti yang kami sampaikan, setiap Grup Bisnis di Unilever beroperasi hampir secara mandiri dan bertanggung jawab atas pertumbuhannya sendiri. Artinya, karyawan yang tergabung dalam setiap Grup Bisnis lebih bertekad untuk mengambil peran mereka karena

mereka dapat lebih mudah melihat dampak pekerjaan mereka terhadap organisasi yang lebih luas.

Salah satu kelemahan pendekatan PT. Unilever Tbk adalah kurangnya dukungan di tingkat regional. Meskipun terdapat beberapa elemen geografis dalam struktur organisasi perusahaan, fokus utamanya adalah pada grup bisnis serta merek dan produk yang termasuk di dalamnya. Hal ini berarti bahwa terdapat potensi dukungan yang terbatas untuk operasi spesifik pasar, tergantung pada bagaimana masing-masing Grup Bisnis memilih untuk mengelola operasinya.

Corporate Culture Type

PT. Unilever Tbk memiliki budaya kinerja organisasi yang menekankan pentingnya output karyawan. Budaya perusahaan ini juga menunjukkan pentingnya kriteria atau ukuran yang digunakan untuk menentukan output yang dibutuhkan dan kecukupan output. Budaya kinerja organisasi PT. Unilever Tbk memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Fokus pada kinerja – kinerja individu dan kinerja organisasi
2. Fokus pada kualitas – kualitas keluaran di semua bidang
3. Efisiensi – pekerjaan yang efisien melalui teknologi dan alat lainnya

Budaya organisasi PT. Unilever Tbk berfokus pada kinerja dan kualitas. Budaya perusahaan ini dapat diamati dalam sejarah panjang perusahaan. Bisnis barang konsumsi telah berkembang dari perusahaan kecil menjadi perusahaan besar global. Keberhasilan tersebut sangat bergantung pada kemampuan budaya organisasi Unilever dalam menanamkan kinerja tinggi dan etos kerja berkualitas pada karyawannya untuk memaksimalkan hasil bisnis. Misalnya, karena kualitasnya yang tinggi, barang konsumsi perusahaan tetap kompetitif di pasar global meskipun persaingannya ketat. Penekanan pada kualitas ini juga merupakan cerminan dari penekanan pada efektivitas produk dalam tujuan bisnis yang terkait dengan pernyataan misi dan pernyataan visi perusahaan. PT. Unilever Tbk juga menguasai efisiensi melalui teknologi dan inovasi dalam proses bisnis internalnya, termasuk pengembangan sumber daya manusia.

Kesuksesan Unilever sebagian didasarkan pada kemampuan para pemimpin dalam mendukung budaya kinerja dan kualitas. Misalnya, para pemimpin perusahaan menggunakan pendekatan berbasis pasar dan berbasis hasil untuk mengelola bisnis dan mendorong kinerja lebih tinggi. Manajemen berbasis pasar menggunakan data pasar untuk membuat perubahan dalam taktik manajemen. Di sisi lain, manajemen berbasis hasil berfokus pada pencapaian hasil yang diinginkan. Taktik ini memfasilitasi produktivitas sumber daya manusia dan kinerja organisasi dalam bisnis barang konsumsi. Dengan demikian, pendekatan kepemimpinan dan manajerial Unilever menjadi faktor yang menjaga budaya organisasi perusahaan. Kepemimpinan memperkuat pengembangan budaya organisasi Unilever. Budaya perusahaan ini mempengaruhi struktur dan praktik sumber daya manusia. Unilever memperkuat budaya perusahaan mengenai kinerja dan kualitas melalui pemantauan dan evaluasi rutin para pemimpin, serta komitmen dan dukungan. Budaya Unilever adalah budaya kinerja. Berbagai komponen bisnis difokuskan pada peningkatan kinerja keuangan dan kualitas produk. Melalui kepemimpinan yang efektif, kinerja kerja individu didukung. Melalui upaya kolaboratif para pemimpin dari berbagai departemen, perusahaan juga memastikan budaya kinerja organisasi. Oleh karena itu, budaya kinerja ini diwujudkan pada tingkat individu dan organisasi dalam bisnis barang konsumsi Unilever.

Hambatan dalam pengelolaan komunikasi lintas budaya dan pengembangan komunikasi antar budaya

Pengembangan komunikasi lintas budaya di perusahaan seperti Unilever dapat menghadapi banyak tantangan, termasuk perbedaan budaya, bahasa, norma, dan nilai. Ini adalah beberapa tantangan yang mungkin dihadapi Unilever:

1. Perbedaan Nilai dan Norma Budaya

Pasar global Unilever memiliki budaya yang berbeda-beda. Karyawan dari latar belakang budaya yang berbeda dapat terlibat dalam konflik atau kesalahpahaman karena perbedaan nilai dan norma budaya.

2. Bahasa

Sebagai perusahaan multinasional, Unilever berhadapan dengan banyak bahasa yang berbeda di antara karyawan dan mitra bisnisnya. Kesulitan komunikasi bahasa dapat menyulitkan pertukaran informasi dan kolaborasi antar tim.

3. Gaya Komunikasi

Cara komunikasi yang berbeda antar budaya dapat menjadi hambatan. Misalnya, cara menyampaikan kritik atau umpan balik mungkin berbeda antar budaya, yang dapat menyebabkan ketegangan.

4. Ketidaksetaraan Kekuasaan

Berbagai budaya memiliki hierarki dan struktur kekuasaan yang berbeda. Perbedaan dalam cara menangani konflik dan membuat keputusan juga dapat mengganggu komunikasi lintas budaya.

5. Resistensi Terhadap Perubahan

Karyawan yang mungkin sudah terbiasa dengan cara komunikasi tertentu dapat menentang penerapan praktik komunikasi lintas budaya dan perubahan dalam cara berinteraksi.

6. Pengelolaan Konflik

Perbedaan budaya dapat menyebabkan konflik, yang harus ditangani dengan bijak. Tidak menangani konflik dengan baik dapat menyebabkan ketidaknyamanan dan merusak hubungan antar karyawan.

Perusahaan Unilever dapat mengatasi masalah-masalah ini dengan menerapkan program pelatihan lintas budaya, meningkatkan kesadaran budaya, memfasilitasi komunikasi terbuka, dan menerapkan praktik manajemen yang mendukung keberagaman budaya di tempat kerja. Selain itu, perusahaan dapat mempertimbangkan untuk membentuk konsultan atau tim lintas budaya untuk meningkatkan integrasi budaya.

Kesimpulan

PT. Unilever Tbk sebagai perusahaan global mengakui pentingnya adaptasi terhadap budaya lokal dalam strategi bisnis dan komunikasinya. Analisis menggunakan dimensi Hofstede menunjukkan bahwa Unilever Indonesia, meskipun berkantor pusat di Amerika Serikat, menghadapi realitas budaya lokal yang berbeda, terutama terkait dengan *Power Distance*, *Individualism vs Collectivism*, *Masculinity vs Femininity*, *Uncertainty Avoidance*, *Long Term Orientation vs. Short Term Orientation*, dan *Indulgence vs. Restraint*. Secara umum, Unilever Indonesia cenderung mengadopsi nilai-nilai budaya Amerika Serikat dalam hal kecenderungan rendah terhadap *Power Distance*, tinggi pada *Individualism*, dan orientasi pada *Masculinity*. Namun, perusahaan ini juga menunjukkan ketahanan terhadap ketidakpastian dan orientasi jangka panjang.

Analisis menggunakan dimensi Trompenaars menambahkan pemahaman tentang tipe budaya organisasi PT. Unilever Tbk. Terlihat bahwa perusahaan ini lebih cenderung ke Universalisme daripada Partikularisme, Komunitarianisme daripada Individualisme, Spesifik daripada Difus, Netral daripada Afektif, Prestasi daripada Anggapan, dan Sekuensial daripada Sinkron. Dalam struktur organisasi, PT. Unilever Tbk telah mengalami perubahan signifikan pada awal tahun 2022, beralih ke struktur yang lebih fokus pada kategori bisnis. Meskipun

struktur ini mendukung inovasi dan pengembangan produk, kelemahannya adalah kurangnya dukungan di tingkat regional.

Budaya kinerja organisasi di PT. Unilever Tbk, dengan fokus pada kinerja, kualitas, dan efisiensi, telah menjadi pilar keberhasilan perusahaan. Kepemimpinan yang efektif memainkan peran kunci dalam mempertahankan budaya ini. Terakhir, PT. Unilever Tbk menghadapi tantangan dalam komunikasi lintas budaya, terutama terkait dengan perbedaan nilai, bahasa, gaya komunikasi, hierarki kekuasaan, resistensi terhadap perubahan, dan pengelolaan konflik. Upaya untuk meningkatkan kesadaran budaya dan menerapkan praktik manajemen yang mendukung keberagaman budaya dapat membantu mengatasi tantangan ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Arianto, B. (2020). Pengembangan UMKM Digital di Masa Pandemi Covid-19. *ATRABIS: Jurnal Administrasi Bisnis*, 6(2), 233–247.
- Jaharuddin, J., & Asmita, B. (2018). Pembekalan Generasi Muda Muslim Untuk Menjadi Wirausaha Dengan Pendekatan Inkubator Bisnis Islami di STIE BI Ciputat, Tangerang Selatan. *Jurnal Cemerlang: Pengabdian pada Masyarakat*, 1(1), 12-25.
- Prasetyawati, M., Sudarwati, W., Jaharuddin, J., Nelfiyanti, N., Setiawan, A., & Saputra, A. (2022). Pelatihan Pembuatan Desain Kemasan Untuk Meningkatkan Pemasaran Pada Umkm Olahan Makanan Di Kelurahan Kelapa Dua Wetan. In *Prosiding Seminar Nasional Pengabdian Masyarakat LPPM UMJ (Vol. 1, No. 1)*.
- Chaerani, D., Talytha, M. N., Perdana, T., Rusyaman, E., & Gusriani, N. (2020). Pemetaan Usaha Mikro Kecil Menengah (Umkm) Pada Masa Pandemi Covid-19 Menggunakan Analisis Media Sosial Dalam Upaya Peningkatan Pendapatan. *Dharmakarya*, 9(4), 275.
<https://doi.org/10.24198/dharmakarya.v9i4.30941>
- Kholidah, N., & Hakim, M. R. (2018). Peluang dan Tantangan Pengembangan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Dari Berbagai Aspek Ekonomi. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 181–197.
- Krisnawati, D. (2018). Peran Perkembangan Teknologi Digital Pada Strategi Pemasaran Dan Jalur Distribusi Umkm Di Indonesia. *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana*, 6(1).
<https://doi.org/10.35137/jmbk.v6i1.175>
- Sulaksono, J. (2020). Peranan Digital Marketing Bagi Usaha Mikro, Kecil, Dan Menengah (Umkm) Desa Tales Kabupaten Kediri
- Putra, Adnan Husada. 2016. "Peran UMKM Dalam Pembangunan Dan Kesejahteraan Masyarakat Indonesia." *Jurnal Analisa Sosiologi* 5(2):40–52.