SURPLUS: JURNAL EKONOMI DAN BISNIS
Tahun 2026, Volume 5, Nomor 1, Bulan Juli-Desember: hlm 2228-2238
e-ISSN: 2964-7665 | URL: https://yptb.org/index.php/sur | e-Mail: jurnalq17@gmail.com

Lisensi: CC-BY DOI: https://doi.org/10.71456/sur.v5i1.3191

MANAJEMEN LINTAS BUDAYA PADA PT UNILEVER INDONESIA TBK: ANALISIS INTEGRASI BUDAYA GLOBAL DAN LOKAL DALAM LINGKUNGAN ORGANISASI MULTINASIONAL

Muhammad Ali Akbar[1*], Nasywa Shafa Aulia[2], Viona Nabila Shafa[3], & Dadys Ananda Hendri[4]
[*1-4]Program Studi Manajemen, Fakultas Humaniora dan Bisnis, Universitas Pembangunan Jaya, Tanggerang Selatan,
[*]e-Mail: koresponden muhammad.aliakbar@student.upj.ac.id

Submit Tgl: 09-November-2025 Diterima Tgl: 10-November-2025 Diterbitkan Tgl: 19-November-2025

Abstract: *This study aims to analyze cross-cultural management at PT Unilever Indonesia Tbk, focusing on the integration of global organizational values with the local cultural context of Indonesia. The study employs a qualitative approach using a descriptive case study design. Data were collected through documentation and literature reviews, including corporate annual reports, sustainability reports, official publications, and relevant academic literature. The data were analyzed using content analysis and thematic analysis, supported by Hofstede's cultural dimensions and perspectives on organizational culture, cross-cultural communication, leadership, and management practice adaptation. The findings indicate that effective cross-cultural management requires a balance between maintaining global organizational values and adapting management practices to local cultural characteristics. Organizational communication and leadership play important roles in facilitating cultural integration, while national and organizational cultures jointly influence the adaptation of management practices. Corporate documentation also indicates efforts to internalize organizational values through cultural awareness initiatives and business integrity training. However, the available secondary data do not provide sufficient evidence to directly assess the effectiveness of these practices among employees. The study concludes that cross-cultural management should emphasize cultural understanding, adaptive leadership, effective communication, and contextual flexibility while maintaining consistent global organizational principles.*

Keywords: *Cross-Cultural Management, Organizational Culture, Global and Local Cultural Integration, Cross-Cultural Communication, PT Unilever Indonesia Tbk.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen lintas budaya pada PT Unilever Indonesia Tbk, dengan fokus pada integrasi nilai-nilai organisasi global dengan konteks budaya lokal Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus deskriptif. Pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi dan studi kepustakaan yang mencakup laporan tahunan perusahaan, laporan keberlanjutan, publikasi resmi, serta literatur ilmiah yang relevan. Data dianalisis menggunakan analisis isi dan analisis tematik dengan mengacu pada dimensi budaya Hofstede serta perspektif budaya organisasi, komunikasi lintas budaya, kepemimpinan, dan adaptasi praktik manajemen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen lintas budaya memerlukan keseimbangan antara mempertahankan nilai-nilai organisasi global dan menyesuaikan praktik manajemen dengan karakteristik budaya lokal. Komunikasi organisasi dan kepemimpinan memiliki peran penting dalam mendukung integrasi budaya, sedangkan budaya nasional dan budaya organisasi secara bersama-sama memengaruhi proses adaptasi praktik manajemen. Dokumentasi perusahaan juga menunjukkan adanya upaya internalisasi nilai-nilai organisasi melalui sosialisasi budaya dan pelatihan integritas bisnis. Namun, keterbatasan data sekunder belum memungkinkan penilaian secara langsung terhadap

Copyright©2026: Muhammad Ali Akbar, Nasywa Shafa Aulia, Viona Nabila Shafa,
& Dadys Ananda Hendri

efektivitas penerapan praktik tersebut pada karyawan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen lintas budaya perlu menekankan pemahaman terhadap perbedaan budaya, kepemimpinan adaptif, komunikasi yang efektif, serta fleksibilitas penerapan praktik manajemen tanpa mengabaikan konsistensi prinsip organisasi global.

Kata kunci: Manajemen Lintas Budaya, Budaya Organisasi, Integrasi Budaya Global dan Lokal, Komunikasi Lintas Budaya, PT Unilever Indonesia Tbk.

Cara mengutip Akbar, M. A., Aulia, N. S., Shafa, V. N., & Hendri, D. A. (2026). Manajemen Lintas Budaya pada PT Unilever Indonesia Tbk: Analisis Integrasi Budaya Global dan Lokal dalam Lingkungan Organisasi Multinasional. *Surplus: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, *5*(1), 2228–2238. https://doi.org/10.71456/sur.v5i1.3191

PENDAHULUAN

Globalisasi telah menyebabkan perubahan dalam lingkungan bisnis, terutama melalui meningkatnya aktivitas perusahaan yang beroperasi melintasi batas negara. Perusahaan multinasional tidak hanya menghadapi perbedaan kondisi pasar, regulasi, dan karakteristik konsumen, tetapi juga harus mengelola tenaga kerja yang berada dalam lingkungan budaya yang berbeda. Perbedaan budaya tersebut dapat memengaruhi cara individu memahami pekerjaan, berkomunikasi, membangun hubungan dengan rekan kerja, menerima kepemimpinan, serta merespons kebijakan organisasi. Dalam konteks perusahaan multinasional, kondisi tersebut menjadikan manajemen lintas budaya sebagai salah satu aspek penting dalam pengelolaan organisasi. Penelitian mengenai perusahaan multinasional menunjukkan bahwa praktik manajemen yang diterapkan dari kantor pusat tidak selalu dapat diterapkan secara identik pada anak perusahaan di negara lain karena adanya perbedaan konteks budaya dan organisasi. Bausch et al. (2022), misalnya, menunjukkan bahwa proses transfer praktik manajemen lintas negara dapat dipengaruhi oleh interaksi antara konteks budaya, proses pembelajaran, serta kemampuan organisasi dalam melakukan penyesuaian. Oleh karena itu, keberhasilan perusahaan multinasional dalam mengelola organisasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan menerapkan standar global, tetapi juga oleh kemampuan mengintegrasikannya dengan karakteristik lokal.

Perbedaan budaya dalam organisasi pada dasarnya tidak hanya berkaitan dengan perbedaan kewarganegaraan, tetapi juga berkaitan dengan sistem nilai dan pola perilaku yang berkembang dalam suatu lingkungan sosial. Dalam literatur bisnis internasional, budaya nasional sering digunakan sebagai salah satu lensa untuk memahami perbedaan perilaku organisasi antarnegara. Beugelsdijk et al. (2017) menjelaskan bahwa penelitian mengenai budaya nasional dalam bisnis internasional banyak menggunakan dimensi budaya sebagai dasar untuk memahami bagaimana perbedaan nilai dapat berhubungan dengan berbagai fenomena organisasi dan bisnis. Meskipun demikian, penggunaan dimensi budaya perlu dilakukan secara hati-hati karena karakteristik budaya suatu negara tidak berarti bahwa seluruh individu dalam negara tersebut memiliki perilaku yang sama. Budaya lebih tepat digunakan sebagai kerangka untuk memahami kecenderungan umum dalam suatu konteks, bukan sebagai dasar untuk melakukan generalisasi terhadap setiap individu. Dalam perusahaan multinasional, pemahaman tersebut menjadi penting karena budaya nasional berinteraksi dengan budaya organisasi, sistem manajemen, serta karakteristik individu. Dengan demikian, analisis manajemen lintas budaya perlu mempertimbangkan hubungan antara budaya nasional dan budaya organisasi secara bersamaan.

Copyright©2026: Muhammad Ali Akbar, Nasywa Shafa Aulia, Viona Nabila Shafa,
& Dadys Ananda Hendri

Salah satu perusahaan yang relevan untuk dikaji dalam konteks tersebut adalah PT Unilever Indonesia Tbk. PT Unilever Indonesia Tbk merupakan bagian dari Unilever yang menjalankan kegiatan bisnis dalam lingkungan Indonesia dan terhubung dengan organisasi global Unilever. Sebagai perusahaan yang berada dalam jaringan bisnis multinasional, Unilever Indonesia perlu menjalankan nilai dan standar perusahaan sekaligus menyesuaikannya dengan karakteristik lingkungan lokal. Laporan Keberlanjutan Unilever Indonesia menunjukkan bahwa budaya perusahaan dikomunikasikan kepada karyawan melalui berbagai bentuk pelatihan dan sosialisasi, termasuk pelatihan integritas bisnis sejak awal karyawan bergabung dengan perusahaan. Perusahaan juga menjelaskan bahwa nilai dan budaya tersebut menjadi bagian dari aktivitas sehari-hari karyawan dalam menjalankan pekerjaan serta berinteraksi dengan pemangku kepentingan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi bukan hanya menjadi konsep abstrak, tetapi diintegrasikan ke dalam proses kerja dan perilaku organisasi. Dengan demikian, PT Unilever Indonesia Tbk dapat digunakan sebagai studi kasus untuk menganalisis bagaimana perusahaan multinasional mengintegrasikan nilai organisasi dengan lingkungan budaya lokal.

Fenomena manajemen lintas budaya pada PT Unilever Indonesia Tbk juga dapat dilihat dari adanya kebutuhan untuk menjaga konsistensi nilai organisasi dalam lingkungan yang memiliki karakteristik lokal. Sebagai bagian dari perusahaan global, Unilever memiliki nilai dan prinsip organisasi yang perlu diterapkan pada berbagai negara tempat perusahaan beroperasi. Namun, penerapan nilai tersebut berlangsung dalam konteks sosial dan budaya yang berbeda-beda. Perbedaan tersebut dapat memengaruhi bagaimana karyawan memahami otoritas, kerja sama, komunikasi, pemberian umpan balik, dan pengambilan keputusan. Dalam hubungan antara kantor pusat dan anak perusahaan, perbedaan penerimaan terhadap hierarki juga dapat memengaruhi bagaimana pengaruh kantor pusat diterima dan dijalankan oleh anak perusahaan. Drogendijk dan Holm (2012) menunjukkan bahwa hubungan antara kantor pusat dan anak perusahaan tidak hanya dipengaruhi oleh besarnya jarak budaya, tetapi juga oleh posisi budaya dan penerimaan terhadap perbedaan kekuasaan dalam hubungan tersebut. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan perusahaan multinasional membutuhkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana hubungan antarunit organisasi dibentuk dalam konteks budaya yang berbeda.

Selain hubungan antara kantor pusat dan anak perusahaan, perbedaan budaya juga berkaitan dengan proses penerapan praktik manajemen di tingkat lokal. Praktik manajemen yang dirancang pada tingkat global dapat mengalami proses adaptasi ketika diterapkan dalam lingkungan yang memiliki karakteristik budaya berbeda. Alofan et al. (2020) menunjukkan bahwa budaya nasional dan budaya organisasi secara bersama-sama memiliki peran penting dalam proses adaptasi inovasi manajemen pada anak perusahaan perusahaan multinasional. Hal tersebut memperlihatkan bahwa budaya organisasi tidak dapat dipisahkan dari konteks budaya nasional tempat perusahaan menjalankan kegiatan operasionalnya. Dalam kasus PT Unilever Indonesia Tbk, kebutuhan untuk mengintegrasikan nilai global dengan konteks Indonesia menjadi relevan karena perusahaan harus menjaga konsistensi identitas organisasi sekaligus memastikan bahwa penerapannya dapat diterima dan dijalankan oleh karyawan di lingkungan lokal. Dengan demikian, manajemen lintas budaya dapat dipandang sebagai proses integrasi dan adaptasi, bukan sekadar proses menerapkan budaya perusahaan dari pusat ke anak perusahaan.

Copyright©2026: Muhammad Ali Akbar, Nasywa Shafa Aulia, Viona Nabila Shafa,
& Dadys Ananda Hendri

Komunikasi juga menjadi aspek penting dalam fenomena manajemen lintas budaya karena perbedaan budaya dapat memengaruhi cara pesan disampaikan dan dipahami. Dalam lingkungan perusahaan multinasional, komunikasi tidak hanya terjadi antara karyawan dengan latar belakang yang berbeda, tetapi juga antara unit organisasi yang berada di negara yang berbeda. Perbedaan bahasa dan konteks budaya dapat menjadi faktor yang memengaruhi efektivitas hubungan antara kantor pusat dan anak perusahaan. Tenzer et al. (2021) menunjukkan bahwa bahasa merupakan salah satu aspek penting dalam hubungan perusahaan multinasional dengan anak perusahaan karena perbedaan bahasa dapat memengaruhi proses komunikasi dan hubungan antarorganisasi. Oleh karena itu, kemampuan perusahaan dalam membangun komunikasi yang dapat menjembatani perbedaan budaya menjadi bagian penting dari pengelolaan perusahaan multinasional. Dalam konteks PT Unilever Indonesia Tbk, komunikasi organisasi dapat menjadi mekanisme yang membantu memastikan nilai global dipahami dan diterapkan dalam konteks Indonesia.

Dalam kajian ini, celah pembahasan yang perlu dijembatani adalah bagaimana konsep budaya nasional, budaya organisasi, komunikasi, kepemimpinan, serta transfer praktik manajemen dapat dibaca secara terpadu dalam satu studi kasus perusahaan multinasional di Indonesia. Kajian tersebut perlu memisahkan informasi yang benar-benar dilaporkan perusahaan dari penjelasan konseptual yang diperoleh melalui penelitian terdahulu agar kesimpulan tidak melampaui bukti dokumenter.

Berdasarkan persoalan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) memahami integrasi nilai dan budaya global Unilever dengan konteks budaya lokal Indonesia; (2) menganalisis bagaimana perbedaan budaya berkaitan dengan komunikasi, kepemimpinan, dan penerapan praktik manajemen; serta (3) merumuskan pendekatan pengelolaan perbedaan budaya yang relevan untuk mendukung efektivitas organisasi. Penelitian dibatasi pada manajemen lintas budaya dan tidak menilai kinerja pemasaran, keuangan, maupun hasil kerja masing-masing karyawan.

METODE PENELITIAN

Desain dan Fokus Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus deskriptif. Pemilihan pendekatan tersebut didasarkan pada tujuan penelitian untuk memahami fenomena manajemen lintas budaya pada PT Unilever Indonesia Tbk secara kontekstual, khususnya interaksi antara nilai dan budaya organisasi global dengan budaya lokal Indonesia. Penelitian tidak diarahkan untuk menguji hubungan antarvariabel secara statistik, melainkan menelaah bagaimana proses integrasi, komunikasi, kepemimpinan, dan adaptasi praktik manajemen dapat dijelaskan berdasarkan informasi yang tersedia.

Desain studi kasus tunggal digunakan karena kajian berpusat pada satu perusahaan, yaitu PT Unilever Indonesia Tbk. Pembahasan dibatasi pada fenomena manajemen lintas budaya, bukan pada keseluruhan kegiatan pemasaran, keuangan, atau kinerja bisnis perusahaan. Temuan dari dokumen perusahaan akan dibaca dengan mengacu pada perspektif budaya nasional dan budaya organisasi, dimensi budaya Hofstede, transfer dan adaptasi praktik manajemen, serta komunikasi dan kepemimpinan lintas budaya. Karena penelitian menggunakan pendekatan kualitatif berbasis dokumen, penelitian ini tidak menetapkan populasi dan sampel responden secara statistik. Subjek kajian adalah praktik dan fenomena

Copyright©2026: Muhammad Ali Akbar, Nasywa Shafa Aulia, Viona Nabila Shafa,
& Dadys Ananda Hendri

manajemen lintas budaya pada PT Unilever Indonesia Tbk, sedangkan unit analisisnya berupa informasi mengenai integrasi budaya global dan lokal, komunikasi organisasi, kepemimpinan, serta adaptasi praktik manajemen yang tercermin dalam dokumen dan publikasi yang relevan.

Sumber dan Pengumpulan Data

Sumber dokumen ditentukan secara purposif, yaitu dipilih berdasarkan kesesuaian dengan fokus penelitian. Kriteria pemilihan meliputi: (1) keterkaitan dengan PT Unilever Indonesia Tbk atau praktik perusahaan multinasional; (2) pembahasan mengenai nilai organisasi, pengelolaan karyawan, komunikasi, kepemimpinan, atau adaptasi manajemen; (3) sumber yang dapat diidentifikasi asal dan waktu publikasinya; serta (4) relevansi dengan tiga pertanyaan masalah. Penelitian ini tidak menggunakan wawancara karyawan atau observasi langsung, sehingga interpretasi dibatasi pada bukti dokumenter, bukan klaim tentang pengalaman setiap karyawan.

Jenis data yang digunakan adalah data sekunder yang bersifat kualitatif. Data mengenai objek studi diperoleh dari laporan tahunan, laporan keberlanjutan, dan publikasi resmi PT Unilever Indonesia Tbk atau Unilever yang berkaitan dengan nilai perusahaan, budaya organisasi, kebijakan dan praktik pengelolaan sumber daya manusia. Dokumen-dokumen tersebut digunakan untuk mengidentifikasi informasi faktual yang diungkapkan oleh perusahaan.

Sebagai sumber pembanding dan landasan interpretasi, penelitian menggunakan artikel jurnal ilmiah, buku, dan penelitian terdahulu mengenai manajemen lintas budaya serta perusahaan multinasional. Literatur Alofan et al. (2020), Bausch et al. (2022), Beugelsdijk et al. (2017), Drogendijk dan Holm (2012), serta Tenzer et al. (2021), menjadi rujukan konseptual mengenai budaya nasional, budaya organisasi, relasi kantor pusat dan anak perusahaan, transfer praktik manajemen, serta peran bahasa dalam komunikasi lintas budaya. Sumber akademik tidak diperlakukan sebagai bukti langsung mengenai kondisi internal Unilever apabila penelitiannya dilakukan pada perusahaan lain.

Pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi dan studi kepustakaan. Studi dokumentasi diarahkan pada penelaahan informasi perusahaan, khususnya mengenai internalisasi nilai organisasi, pelatihan dan sosialisasi budaya, komunikasi nilai, kepemimpinan, dan pengelolaan karyawan. Studi kepustakaan dilakukan dengan mengidentifikasi serta membaca literatur ilmiah yang menjelaskan hubungan budaya nasional dan budaya organisasi, transfer praktik manajemen antarnegara, serta komunikasi dan kepemimpinan lintas budaya.

Secara operasional, pengumpulan data dilakukan melalui empat langkah. Pertama, menetapkan kata kunci dan kategori informasi berdasarkan rumusan masalah. Kedua, mengidentifikasi dokumen resmi perusahaan dan literatur akademik yang relevan. Ketiga, mencatat kutipan atau ringkasan informasi beserta identitas sumber dan halaman apabila tersedia. Keempat, mengelompokkan catatan ke dalam tema integrasi global-lokal, komunikasi, kepemimpinan, dan adaptasi praktik manajemen. Prosedur pencatatan sumber tersebut diperlukan agar setiap interpretasi dapat ditelusuri kembali

Instrumen, Analisis, dan Verifikasi

Instrumen utama penelitian adalah peneliti sebagai pihak yang menentukan fokus kajian, memilih sumber informasi, melakukan interpretasi, dan menyusun kesimpulan.

Copyright©2026: Muhammad Ali Akbar, Nasywa Shafa Aulia, Viona Nabila Shafa,
& Dadys Ananda Hendri

Lembar telaah dokumentasi serta matriks analisis digunakan sebagai instrumen bantu untuk mencatat identitas sumber, tahun publikasi, informasi penting, dan keterkaitan setiap informasi dengan tujuan penelitian. Informasi dikelompokkan menurut nilai organisasi global, karakteristik budaya kerja Indonesia, kesesuaian atau perbedaan budaya, komunikasi, kepemimpinan, pengambilan keputusan, dan adaptasi praktik manajemen.

Analisis dilakukan melalui analisis isi (content analysis) dan analisis tematik. Tahapannya mencakup seleksi informasi yang relevan, pengodean tema, perbandingan berdasarkan dimensi budaya Hofstede, interpretasi menggunakan perspektif global integration–local responsiveness, serta penarikan kesimpulan. Pemeriksaan dilakukan dengan membandingkan informasi antar-sumber (triangulasi sumber). Dimensi budaya dipakai untuk membaca kecenderungan dan kemungkinan ketegangan budaya, bukan untuk memberi stereotip pada setiap karyawan. Karena penelitian tidak menggunakan wawancara, observasi langsung, atau survei terhadap karyawan, hasilnya berupa interpretasi atas dokumen perusahaan dan literatur akademik. Literatur yang mengkaji perusahaan lain digunakan sebagai landasan teoritis dan pembanding, bukan sebagai bukti langsung kondisi internal PT Unilever Indonesia Tbk.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Objek dan Basis Bukti

Objek penelitian ini adalah manajemen lintas budaya pada PT Unilever Indonesia Tbk, yaitu perusahaan yang menjalankan kegiatan bisnis di Indonesia dan terhubung dengan jaringan global Unilever. Posisi tersebut membuat perusahaan perlu menjaga konsistensi nilai dan prinsip organisasi sekaligus menjalankan kegiatan operasional dalam konteks sosial dan budaya Indonesia. Fokus kajian bukan pada seluruh aspek bisnis perusahaan, melainkan pada integrasi budaya global dan lokal, komunikasi lintas budaya, kepemimpinan, serta adaptasi praktik manajemen.

Penelitian ini menggunakan data sekunder melalui laporan perusahaan dan literatur ilmiah. Oleh karena itu, gambaran mengenai objek disusun berdasarkan informasi dokumenter yang tersedia, bukan berdasarkan wawancara langsung dengan karyawan atau observasi di tempat kerja. Laporan Keberlanjutan Unilever Indonesia yang dirujuk dalam naskah menjelaskan adanya sosialisasi budaya dan pelatihan integritas bisnis bagi karyawan. Informasi tersebut menjadi petunjuk mengenai upaya perusahaan mengomunikasikan nilai organisasi dalam aktivitas kerja sehari-hari. Dalam pembacaan hasil, informasi mengenai sosialisasi budaya dan pelatihan integritas bisnis diperlakukan sebagai bukti adanya mekanisme komunikasi nilai organisasi sebagaimana dinyatakan dalam dokumen perusahaan (Unilever Indonesia, 2026). Adapun pembahasan mengenai relasi hierarki, respons karyawan, dan penyesuaian gaya kepemimpinan merupakan interpretasi yang didukung teori, sehingga tidak diposisikan sebagai hasil pengukuran langsung di perusahaan.

Integrasi Budaya Global dan Lokal

Hasil telaah dokumen menunjukkan bahwa isu utama dalam studi kasus ini adalah kebutuhan untuk menyeimbangkan konsistensi nilai organisasi global dengan penerapannya di lingkungan Indonesia. Nilai dan prinsip perusahaan menjadi acuan bersama, sedangkan penerapan dalam kegiatan organisasi tetap perlu memperhatikan bahasa, kebiasaan kerja, hubungan sosial, serta konteks lokal. Dengan demikian, integrasi budaya tidak tepat

Copyright©2026: Muhammad Ali Akbar, Nasywa Shafa Aulia, Viona Nabila Shafa,
& Dadys Ananda Hendri

dipahami sebagai penyeragaman seluruh perilaku karyawan, melainkan sebagai upaya menjaga prinsip inti organisasi sambil mempertimbangkan cara penerapan yang sesuai.

Temuan ini sejalan dengan Bausch et al. (2022), yang menjelaskan bahwa transfer praktik manajemen lintas budaya dapat melibatkan pembelajaran dan penyesuaian. Alofan et al. (2020) juga menekankan bahwa budaya nasional dan budaya organisasi berperan bersama dalam adaptasi inovasi manajemen di anak perusahaan. Kedua penelitian tersebut menjadi landasan interpretasi, bukan bukti langsung mengenai seluruh praktik internal PT Unilever Indonesia Tbk. Jika dikaitkan dengan rumusan masalah pertama, integrasi budaya global dan lokal dapat dipahami sebagai proses menjaga nilai inti perusahaan sambil menyesuaikan penerapan praktik manajemen dengan konteks Indonesia. Bukti dokumenter mengenai sosialisasi budaya dan pelatihan integritas menunjukkan adanya upaya internalisasi nilai, tetapi belum cukup untuk menyimpulkan tingkat keberhasilan integrasi secara menyeluruh. Karena itu, kesimpulan yang dapat ditarik dari sumber yang tersedia adalah bahwa internalisasi nilai merupakan salah satu mekanisme penting yang tampak dalam dokumen perusahaan. Keseimbangan tersebut dapat dipahami melalui dua kebutuhan organisasi yang berjalan bersamaan. Pada satu sisi, nilai inti dan prinsip integritas bisnis memerlukan konsistensi agar identitas organisasi tetap terjaga. Pada sisi lain, penyampaian pesan, penjelasan kebijakan, dan interaksi kerja memerlukan kepekaan terhadap bahasa dan kebiasaan sosial di Indonesia. Berdasarkan sumber yang tersedia, keduanya merupakan kerangka untuk membaca kebutuhan integrasi; penelitian ini tidak mengukur besarnya kesesuaian budaya atau tingkat keberhasilan internalisasi nilai.

Hubungan Budaya Nasional dan Budaya Organisasi

Dokumen dan literatur yang dikaji memperlihatkan bahwa budaya nasional dan budaya organisasi perlu dibaca sebagai dua konteks yang saling berinteraksi. Budaya nasional dapat memberi gambaran umum tentang kecenderungan nilai dalam masyarakat, sedangkan budaya organisasi tercermin dalam nilai, aturan, sistem, dan kebiasaan kerja perusahaan. Perspektif dimensi budaya digunakan sebagai lensa analisis untuk mengajukan pertanyaan mengenai pola hubungan kerja, hierarki, kolaborasi, dan pengambilan keputusan.

Dimensi budaya tidak digunakan untuk menyimpulkan bahwa seluruh karyawan Indonesia memiliki karakter yang sama. Perbedaan individu, fungsi pekerjaan, pengalaman, dan budaya organisasi dapat membuat respons karyawan berbeda. Kehati-hatian ini sesuai dengan catatan Beugelsdijk et al. (2017) bahwa penelitian budaya tingkat negara perlu mempertimbangkan keterbatasan konseptual dan metodologinya.

Dalam perspektif budaya organisasi, nilai, aturan, dan sistem yang dikembangkan perusahaan global tidak bekerja pada ruang sosial yang kosong. Konteks nasional dapat memengaruhi cara anggota organisasi menafsirkan otoritas, membangun kolaborasi, dan terlibat dalam keputusan. Alofan et al. (2020) menunjukkan bahwa adaptasi inovasi manajemen pada anak perusahaan berkaitan dengan hubungan antara budaya nasional dan budaya organisasi. Akan tetapi, temuan penelitian tersebut perlu dipahami sebagai dukungan konseptual, bukan bukti bahwa pola yang sama telah terukur pada seluruh unit Unilever Indonesia. Kerangka dimensi budaya Hofstede dalam kajian ini membantu merumuskan pertanyaan analitis mengenai hierarki, partisipasi, dan hubungan kerja. Sebagaimana diingatkan Beugelsdijk et al. (2017), kategori budaya tingkat negara memiliki keterbatasan metodologis. Karena itu, interpretasi tidak boleh mengabaikan variasi antarindividu, jenis

pekerjaan, pengalaman, maupun situasi organisasi. Analisis ini menghindari kesimpulan deterministik bahwa kebangsaan seseorang otomatis menentukan perilaku kerjanya.

Komunikasi Lintas Budaya

Komunikasi merupakan mekanisme penting untuk menjelaskan dan menyampaikan nilai organisasi kepada karyawan. Dalam organisasi yang terhubung dengan jaringan global, pesan atau kebijakan perlu dipahami secara konsisten, tetapi cara penyampaiannya juga perlu mempertimbangkan konteks bahasa dan budaya penerima. Informasi mengenai sosialisasi nilai serta pelatihan integritas yang disebutkan dalam laporan keberlanjutan menunjukkan adanya saluran internalisasi nilai organisasi. Namun, dokumen yang ditelaah belum cukup untuk mengukur seberapa efektif komunikasi tersebut dipahami oleh setiap karyawan. Pembahasan ini sejalan dengan Tenzer et al. (2021), yang mengkaji pentingnya bahasa dalam hubungan antara perusahaan multinasional dan anak perusahaan. Dengan demikian, komunikasi yang jelas, ruang untuk klarifikasi, dan penyampaian pesan yang sesuai dengan konteks lokal dapat dipertimbangkan sebagai aspek penting dalam pengelolaan lintas budaya. Dokumen mengenai sosialisasi nilai dan pelatihan integritas menggambarkan saluran formal untuk menjelaskan prinsip perusahaan (Unilever Indonesia, 2026). Dalam perspektif lintas budaya, saluran formal tersebut perlu dilengkapi dengan kesempatan klarifikasi dan umpan balik agar pesan yang diterima tidak hanya seragam secara redaksional, tetapi juga jelas secara makna. Tenzer et al. (2021) menunjukkan relevansi bahasa dalam hubungan perusahaan multinasional dan anak perusahaan. Namun, tanpa data persepsi karyawan, kajian ini tidak menyimpulkan frekuensi miskomunikasi ataupun efektivitas komunikasi aktual di perusahaan.

Kepemimpinan dan Adaptasi Praktik Manajemen

Kepemimpinan berpotensi menjadi penghubung antara nilai organisasi dan pelaksanaan pekerjaan. Pemimpin perlu menjelaskan tujuan dan standar perusahaan, sekaligus memahami cara anggota tim menerima instruksi, menyampaikan pendapat, serta memberikan umpan balik. Karena penelitian ini menggunakan data sekunder, uraian tersebut merupakan interpretasi konseptual atas kebutuhan manajemen lintas budaya, bukan klaim bahwa gaya kepemimpinan tertentu telah terbukti diterapkan secara seragam di PT Unilever Indonesia Tbk. Literatur yang dikaji juga menunjukkan bahwa praktik manajemen yang dipindahkan dari satu konteks ke konteks lain dapat membutuhkan penyesuaian. Alofan et al. (2020) dan Bausch et al. (2022) mendukung pemahaman bahwa budaya organisasi, konteks nasional, komunikasi, dan pembelajaran berperan dalam proses adaptasi. Dalam studi kasus ini, adaptasi dapat dipahami sebagai upaya mempertahankan prinsip utama perusahaan sambil memastikan bahwa prosedur dan cara pelaksanaannya relevan dengan lingkungan lokal.

Untuk rumusan masalah kedua, komunikasi, kepemimpinan, dan adaptasi praktik manajemen merupakan aspek yang secara teoritis dapat dipengaruhi perbedaan budaya. Literatur menunjukkan bahwa bahasa, relasi kantor pusat dan anak perusahaan, serta interaksi budaya nasional dan organisasi dapat memengaruhi proses transfer praktik. Akan tetapi, karena penelitian tidak menggunakan wawancara maupun observasi, penelitian ini tidak dapat memastikan bentuk kesalahpahaman, pengalaman karyawan, atau gaya kepemimpinan yang benar-benar dominan di perusahaan. Kepemimpinan adaptif dalam konteks ini dipahami sebagai kemampuan untuk menerjemahkan standar global ke dalam penjelasan dan

koordinasi kerja yang relevan secara lokal, sambil mempertahankan prinsip inti organisasi. Literatur mengenai hubungan kantor pusat dan anak perusahaan menekankan bahwa posisi budaya dan penerimaan terhadap hierarki dapat berkaitan dengan relasi organisasi (Drogendijk & Holm, 2012). Konsekuensinya, penyesuaian manajemen tidak cukup dijelaskan hanya sebagai penerapan kebijakan dari pusat, tetapi juga memerlukan pembelajaran dan komunikasi dua arah. Pernyataan tersebut adalah implikasi teori yang perlu diuji lebih lanjut menggunakan data primer.

Sintesis Temuan dan Implikasi Manajerial

Sintesis dokumentasi dan literatur menghasilkan empat pokok interpretasi. Pertama, pengelolaan lintas budaya memerlukan keseimbangan antara konsistensi nilai global dan relevansi pelaksanaan lokal. Kedua, budaya nasional dan budaya organisasi perlu dipertimbangkan secara bersamaan tanpa menjadikan karakteristik nasional sebagai stereotip individu. Ketiga, komunikasi dan kepemimpinan berpotensi menghubungkan prinsip organisasi dan praktik kerja. Keempat, transfer praktik manajemen merupakan proses yang dapat melibatkan pembelajaran dan penyesuaian, bukan pemindahan kebijakan secara otomatis.

Untuk rumusan masalah ketiga, pendekatan yang dapat dipertimbangkan adalah mengomunikasikan nilai secara jelas, menyediakan ruang umpan balik, membekali pemimpin dengan pemahaman lintas budaya, dan mengevaluasi penerapan praktik global secara berkala. Rekomendasi tersebut diturunkan dari sintesis teori dan dokumen yang ditelaah, sehingga perlu dipahami sebagai implikasi analitis, bukan sebagai daftar program yang telah dipastikan dijalankan perusahaan.

Temuan tersebut menjawab tujuan kajian secara konseptual berdasarkan data sekunder yang tersedia. Implikasi praktisnya adalah perlunya proses komunikasi yang mudah dipahami, kepemimpinan yang adaptif, serta evaluasi penerapan praktik global berdasarkan konteks lokal. Untuk memperkuat temuan empiris, penelitian lanjutan dapat menambahkan wawancara, observasi, atau data internal yang dapat diakses secara sah.

Secara teoritis, kajian ini memperlihatkan kegunaan menggabungkan perspektif budaya nasional, budaya organisasi, komunikasi lintas budaya, serta transfer dan adaptasi praktik manajemen untuk memahami perusahaan multinasional. Perspektif tersebut membantu menjelaskan bahwa praktik organisasi tidak terlepas dari konteks tempat praktik itu diterapkan.

Secara praktis, perusahaan multinasional dapat mempertimbangkan penyampaian nilai organisasi dengan bahasa yang mudah dipahami, pelatihan lintas budaya bagi pemimpin dan karyawan, ruang umpan balik, serta evaluasi berkala atas penerapan kebijakan global. Bagi pengelola organisasi, hal ini dapat membantu menjaga konsistensi standar sekaligus mengurangi risiko salah tafsir dalam pelaksanaan pekerjaan. Rekomendasi ini merupakan implikasi dari analisis, bukan pernyataan bahwa seluruh langkah tersebut telah diterapkan oleh perusahaan. Bagi PT Unilever Indonesia Tbk, rekomendasi yang dapat dipertimbangkan mencakup penyampaian nilai secara jelas, ruang untuk bertanya dan memberi umpan balik, penguatan pemahaman lintas budaya bagi pemimpin, serta evaluasi berkala atas pemahaman kebijakan. Rekomendasi tersebut merupakan implikasi analitis dari sumber yang digunakan, bukan pernyataan bahwa semua program tersebut telah dilaksanakan oleh perusahaan.

Pengukuran melalui survei internal atau wawancara diperlukan untuk menguji apakah mekanisme yang tersedia benar-benar dipahami dan efektif pada tingkat karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan, manajemen lintas budaya pada PT Unilever Indonesia Tbk dapat dipahami sebagai kebutuhan untuk mengintegrasikan nilai organisasi global dengan konteks lokal Indonesia. Dokumen yang dirujuk menunjukkan adanya sosialisasi budaya dan pelatihan integritas bisnis sebagai bagian dari upaya mengomunikasikan nilai organisasi. Namun, sumber yang tersedia belum cukup untuk menilai secara langsung tingkat keberhasilan penerapan nilai tersebut pada seluruh karyawan. Perbedaan budaya berpotensi memengaruhi komunikasi, hubungan antara pemimpin dan karyawan, serta penerapan praktik manajemen. Literatur terdahulu menjelaskan bahwa bahasa, budaya nasional, dan budaya organisasi dapat memengaruhi proses transfer dan adaptasi praktik. Oleh sebab itu, pengelolaan perbedaan budaya perlu dilakukan dengan komunikasi yang jelas, kepemimpinan yang peka terhadap konteks, dan penyesuaian praktik yang tetap menjaga prinsip utama perusahaan. Dengan demikian, pendekatan manajemen lintas budaya yang relevan bukanlah menyeragamkan seluruh perilaku, melainkan membangun pemahaman bersama atas nilai inti organisasi dan memberi ruang bagi penerapan yang sesuai dengan konteks lokal. Kesimpulan ini bersifat analitis berdasarkan dokumen dan literatur, bukan hasil pengukuran langsung atas pengalaman karyawan PT Unilever Indonesia Tbk. Kontribusi kajian ini adalah menyatukan perspektif budaya nasional, budaya organisasi, komunikasi, kepemimpinan, serta transfer praktik manajemen dalam pembacaan satu kasus perusahaan multinasional di Indonesia. Secara praktis, pendekatan tersebut menegaskan pentingnya pemahaman bersama atas nilai inti dan fleksibilitas dalam pelaksanaannya sesuai konteks kerja lokal.

Keterbatasan penelitian terletak pada penggunaan data sekunder, sehingga pengalaman karyawan dan pimpinan tidak dapat diperiksa secara langsung. Dokumen perusahaan juga tidak selalu menunjukkan bagaimana kebijakan diterima dalam praktik sehari-hari, sedangkan kerangka budaya nasional tidak dapat menggambarkan seluruh variasi individu. Karena itu, kesimpulan ini tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi kepada semua perusahaan multinasional atau dianggap sebagai ukuran kinerja internal PT Unilever Indonesia Tbk. Penelitian selanjutnya dapat melibatkan wawancara, observasi, survei internal, atau perbandingan beberapa unit dan perusahaan agar bentuk integrasi budaya dapat dikaji secara lebih empiris. Peneliti juga perlu mencatat identitas, tahun, dan halaman dokumen perusahaan secara konsisten sehingga setiap temuan dapat ditelusuri kembali dan diverifikasi.

DAFTAR PUSTAKA

Alofan, F., Chen, S., & Tan, H. (2020). National cultural distance, organizational culture, and adaptation of management innovations in foreign subsidiaries: A fuzzy set analysis of TQM implementation in Saudi Arabia. *Journal of Business Research, 109*, 184–199. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.037

Bausch, M., Barmeyer, C., & Mayrhofer, U. (2022). Facilitating factors in the cross-cultural transfer of management practices: The case of a German multinational in Brazil.

International Business Review, *31*(2), 101921. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101921

Beugelsdijk, S., Kostova, T., & Roth, K. (2017). An overview of Hofstede-inspired country-level culture research in international business since 2006. *Journal of International Business Studies*, *48*, 30–47. https://doi.org/10.1057/s41267-016-0038-8

Drogendijk, R., & Holm, U. (2012). Cultural distance or cultural positions? Analysing the effect of culture on the HQ–subsidiary relationship. *International Business Review*, *21*(3), 383–396. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.05.002

Tenzer, H., Pudelko, M., & Harzing, A.-W. (2021). Does language matter to foreign subsidiary performance? *International Marketing Review*, *38*(2), 276–299. https://doi.org/10.1108/IMR-05-2019-0129

Unilever Indonesia. (2026). *Laporan keberlanjutan 2025*. PT Unilever Indonesia Tbk.