SURPLUS: JURNAL EKONOMI DAN BISNIS
Tahun 2026, Volume 5, Nomor 1, Bulan Juli-Desember: hlm 2276-2288
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.v5i1.3241

ANALISIS KEPEMIMPINAN LINTAS BUDAYA: STUDI KASUS IKEA INDONESIA

Kayla Luna Nur Annisa[1*], Desty Putri Asih[2], Thalitha Neila[3], Faiza Rahma[4], & Cintya Amanda[5]
[*1-5]Program Studi Manajemen, Universitas Pembangunan Jaya, Tangerang Selatan, Indonesia
*Email korespondensi: kayla.lunanur@student.upj.ac.id

Submit Tgl: 13-November-2026 Diterima Tgl: 14-November-2026 Diterbitkan Tgl: 23-November-2026

Abstract: *Multinational companies must implement global leadership values across national cultures that may hold different expectations regarding authority, workplace relationships, and communication. This study examines the alignment between IKEA's leadership values, rooted in Swedish organizational culture, and leadership expectations in Indonesia, and identifies possible adjustments for IKEA Indonesia while preserving the company's core values. A qualitative single-case study was conducted using secondary data from corporate publications, national culture scores, media reports, and academic literature. Data were collected through document analysis and a literature review, then examined thematically using the cultural frameworks of Hofstede, Trompenaars, and Lewis. The analysis indicates that togetherness and lead by example are relatively compatible with Indonesian cultural expectations, although their meanings may differ. Give and take responsibility, informal leadership, and simplicity in communication may generate tension, particularly in relation to power distance, status, and face-saving communication. The study recommends contextualizing the enactment of IKEA's values through gradual delegation, accessible yet respectful leadership, and constructive feedback channels. The findings are analytical interpretations of secondary sources and do not represent direct employee perceptions.*

Keywords: *Cross-Cultural Leadership; Ikea Indonesia; Power Distance; Cultural Adaptation; Qualitative Case Study.*

Abstrak: Perusahaan multinasional perlu menjalankan nilai kepemimpinan global di tengah perbedaan ekspektasi budaya mengenai otoritas, hubungan kerja, dan komunikasi. Penelitian ini menganalisis kesesuaian nilai kepemimpinan IKEA yang berakar pada budaya organisasi Swedia dengan ekspektasi kepemimpinan di Indonesia serta merumuskan penyesuaian yang dapat dilakukan IKEA Indonesia tanpa meninggalkan nilai inti perusahaan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal dan memanfaatkan data sekunder berupa publikasi resmi perusahaan, skor budaya nasional, pemberitaan media, serta literatur ilmiah. Data dikumpulkan melalui studi dokumentasi dan studi pustaka, kemudian dianalisis secara tematik menggunakan kerangka Hofstede, Trompenaars, dan Lewis. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai togetherness dan lead by example relatif selaras dengan ekspektasi budaya Indonesia, meskipun dapat memiliki pemaknaan berbeda. Nilai give and take responsibility, kepemimpinan informal, dan simplicity dalam komunikasi berpotensi menimbulkan ketegangan, terutama terkait jarak kekuasaan, status, dan komunikasi yang menjaga keharmonisan. Penelitian merekomendasikan pelimpahan tanggung jawab secara bertahap, kepemimpinan yang terbuka sekaligus menghormati tata krama, serta penyampaian umpan balik melalui saluran yang aman. Temuan merupakan interpretasi atas data sekunder, bukan gambaran langsung persepsi karyawan.

Kata kunci: Kepemimpinan Lintas Budaya; Ikea Indonesia; Jarak Kekuasaan; Adaptasi Budaya; Studi Kasus Kualitatif.

Copyright©2026: Kayla Luna Nur Annisa, Desty Putri Asih, Thalitha Neila, Faiza Rahma, & Cintya Amanda

Cara mengutip Annisa, K. L. N., Asih, D. P., Neila, T., Rahma, F., & Amanda, C. (2026). Analisis Kepemimpinan Lintas Budaya: Studi Kasus IKEA Indonesia. *Surplus: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, *5*(1), 2276–2288. https://doi.org/10.71456/sur.v5i1.3241

PENDAHULUAN

Globalisasi membuat perusahaan multinasional mengelola tim yang bekerja dengan latar budaya nasional berbeda. Perbedaan tersebut memengaruhi cara karyawan memahami otoritas, menyampaikan pendapat, membangun relasi, dan menafsirkan keputusan manajerial. Gaya kepemimpinan yang dianggap efektif di negara asal perusahaan tidak selalu memperoleh penerimaan yang sama ketika diterapkan di negara lain. Pemimpin perlu membaca norma setempat tanpa menghilangkan standar organisasi yang menjadi identitas perusahaan (Herciu, 2014). Kompetensi lintas budaya dan pola pikir global membantu manajer mengelola tuntutan tersebut secara lebih terarah (Gupta & Govindarajan, 2002).

IKEA merupakan perusahaan ritel furnitur asal Swedia yang menjalankan kegiatan usaha di berbagai negara. Budaya perusahaan IKEA bertumpu pada nilai kebersamaan (*togetherness*), kesederhanaan (*simplicity*), kesediaan memberi dan menerima tanggung jawab (*give and take responsibility*), serta kepemimpinan melalui teladan (*lead by example*). Nilai-nilai tersebut menjadi pedoman perilaku organisasi dan kepemimpinan IKEA Indonesia (IKEA Indonesia, 2026). Perusahaan juga menggambarkan kepemimpinan sebagai tindakan, bukan jabatan, serta menekankan cara kerja yang informal dan pragmatis (IKEA, 2026). Rumusan tersebut memperlihatkan bahwa identitas korporat IKEA membawa nilai yang tumbuh dari lingkungan asalnya.

Identitas IKEA berkaitan erat dengan budaya Swedia dan tercermin pada budaya perusahaan maupun pengalaman yang dibangun melalui gerai (Lindqvist, 2009). Kehadiran IKEA di Indonesia juga pernah dibahas sebagai bagian dari diplomasi publik dan nation branding Swedia (Valerisha & Ahadisuryo, 2020). Toko pertama IKEA Indonesia dibuka pada Oktober 2014 di kawasan Alam Sutera, Tangerang (Inside Retail Asia, 2014). Perkembangan jaringan toko dan kegiatan usaha selanjutnya melibatkan tenaga kerja serta mitra lokal di sejumlah wilayah Indonesia (Kontan, 2021; The Jakarta Post, 2020). Perjumpaan nilai perusahaan asal Swedia dengan tim kerja Indonesia menjadikan IKEA relevan untuk dikaji melalui perspektif kepemimpinan lintas budaya.

Perbandingan budaya nasional menunjukkan perbedaan yang menonjol antara Swedia dan Indonesia pada dimensi jarak kekuasaan serta individualisme. Skor jarak kekuasaan Swedia tercatat 31, sedangkan Indonesia 78; pada dimensi individualisme, Swedia memperoleh skor 71 dan Indonesia 14 (Hofstede et al., 2010; Hofstede Insights, 2026). Angka tersebut memperlihatkan perbedaan orientasi terhadap hierarki dan ikatan kelompok pada tingkat nasional. Skor budaya tidak dapat digunakan untuk menyimpulkan karakter setiap individu atau seluruh karyawan IKEA Indonesia. Kajian kepemimpinan di Indonesia juga menunjukkan relevansi nilai budaya nasional ketika praktik kepemimpinan ditafsirkan di lingkungan kerja (Irawanto, 2009).

Perbedaan budaya dapat memunculkan ketidaksesuaian antara maksud pemimpin dan harapan karyawan. IKEA Indonesia menempatkan kepemimpinan sebagai tindakan, mendorong tanggung jawab, serta menggambarkan organisasi sebagai lingkungan kerja yang informal dan pragmatis (IKEA Indonesia, 2026). Prinsip tersebut mengandaikan hubungan

Copyright©2026: Kayla Luna Nur Annisa, Desty Putri Asih, Thalitha Neila, Faiza Rahma, & Cintya Amanda

kerja yang relatif cair dan kesiapan bawahan untuk mengambil inisiatif. Pada masyarakat dengan jarak kekuasaan lebih tinggi, karyawan dapat mengharapkan arahan dan batas kewenangan yang lebih jelas. Penelitian mengenai akulturasi organisasi menunjukkan bahwa nilai dari negara induk dapat memengaruhi anak perusahaan, tetapi penerimaannya tidak selalu seragam (Selmer & de Leon, 1993).

Penelitian ini menggunakan tiga kerangka budaya untuk membaca potensi kesesuaian dan ketegangan tersebut. Dimensi jarak kekuasaan dan individualisme–kolektivisme dari Hofstede membantu menjelaskan penerimaan terhadap hierarki, otonomi, dan ikatan kelompok (Hofstede et al., 2010). Kerangka Trompenaars digunakan untuk menelaah hubungan spesifik–difus, prestasi–askripsi, serta netral–afektif dalam relasi kerja (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012). Model Lewis menambahkan pembacaan mengenai kecenderungan komunikasi dan orientasi kerja linear-aktif, multi-aktif, serta reaktif (Lewis, 2006). Ketiga lensa tersebut dipakai secara saling melengkapi agar analisis tidak bertumpu pada satu generalisasi budaya saja.

Literatur tentang IKEA di Indonesia telah membahas diplomasi publik, nation branding, dan keterkaitan identitas IKEA dengan budaya Swedia (Valerisha & Ahadisuryo, 2020; Lindqvist, 2009). Kajian kepemimpinan lintas budaya menegaskan perlunya penyesuaian perilaku pemimpin ketika bekerja melintasi norma otoritas dan komunikasi yang berbeda (Herciu, 2014). Ruang kajian masih terbuka untuk menelaah bagaimana nilai kepemimpinan IKEA berhadapan dengan ekspektasi budaya Indonesia melalui beberapa kerangka budaya sekaligus. Penelitian ini mengisi ruang tersebut dengan menempatkan nilai korporat IKEA sebagai fokus analisis pada kasus IKEA Indonesia. Analisis juga membedakan bukti yang tersedia dalam dokumen publik dari interpretasi mengenai potensi praktik kepemimpinan.

Penelitian ini bertujuan menganalisis kesesuaian nilai kepemimpinan global IKEA yang berakar pada budaya Swedia dengan ekspektasi kepemimpinan di Indonesia. Pertanyaan pertama menelaah perbedaan nilai tersebut melalui dimensi budaya Hofstede, Trompenaars, dan Lewis. Pertanyaan kedua mengidentifikasi nilai yang berpotensi menimbulkan ketidaksesuaian dalam hubungan kerja di IKEA Indonesia. Pertanyaan ketiga merumuskan arah penyesuaian kepemimpinan yang tetap menjaga nilai inti perusahaan. Hasil analisis diharapkan memperkaya pembahasan kepemimpinan lintas budaya sekaligus memberikan implikasi praktis bagi perusahaan multinasional.

Copyright©2026: Kayla Luna Nur Annisa, Desty Putri Asih, Thalitha Neila, Faiza Rahma, & Cintya Amanda



Gambar 1. Kerangka Analisis Penyesuaian Kepemimpinan IKEA Indonesia
Sumber: Diolah penulis, 2026.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal yang berfokus pada kepemimpinan lintas budaya di IKEA Indonesia. Pendekatan tersebut dipilih untuk menafsirkan kesesuaian antara nilai kepemimpinan global yang berakar pada budaya Swedia dan ekspektasi kepemimpinan di Indonesia. Studi kasus memungkinkan fenomena organisasi ditelaah secara mendalam dengan mempertahankan konteks tempat fenomena berlangsung. Sifat penelitian adalah deskriptif-analitis karena data dibandingkan dan ditafsirkan melalui kerangka budaya yang telah ditetapkan. Desain studi kasus digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian melalui bukti yang relevan dan terikat pada satu kasus (Yin, 2018).

Unit analisis penelitian adalah nilai dan pedoman kepemimpinan IKEA yang dipublikasikan untuk diterapkan di IKEA Indonesia, bukan individu karyawan. Fokus kajian mencakup togetherness, simplicity, give and take responsibility, serta lead by example. Penelitian tidak melibatkan responden atau informan manusia, sebab seluruh bahan analisis berasal dari dokumen yang telah dipublikasikan. Pemilihan dokumen dilakukan secara purposif berdasarkan relevansi, kredibilitas penerbit, kejelasan waktu publikasi, dan keterlacakan sumber. Penilaian sumber sekunder perlu mempertimbangkan tujuan awal penerbitan serta kesesuaiannya dengan pertanyaan penelitian (Sharp & Munly, 2022; Cheong et al., 2023). Istilah populasi dan sampel statistik tidak digunakan karena penelitian ini tidak memakai desain kuantitatif.

Jenis dan Sumber Data

Data sekunder dihimpun dari empat kelompok sumber. Kelompok pertama mencakup laman resmi IKEA global dan IKEA Indonesia yang memuat nilai, budaya, dan pedoman kerja perusahaan (IKEA, 2026; IKEA Indonesia, 2026; IKEA Indonesia, n.d.). Kelompok kedua berupa data perbandingan skor budaya nasional Swedia dan Indonesia dari Hofstede Insights (2026). Kelompok ketiga terdiri atas pemberitaan mengenai ekspansi, struktur usaha,

Copyright©2026: Kayla Luna Nur Annisa, Desty Putri Asih, Thalitha Neila, Faiza Rahma, & Cintya Amanda

perekrutan tenaga kerja, dan kegiatan IKEA Indonesia (Inside Retail Asia, 2014; Scandasia, 2019; The Jakarta Post, 2020; Kontan, 2021; Kumparan, 2021; Tempo, 2022). Kelompok keempat mencakup artikel ilmiah mengenai identitas IKEA, akulturasi organisasi, kepemimpinan Indonesia, dan manajemen lintas budaya (Lindqvist, 2009; Valerisha & Ahadisuryo, 2020; Selmer & de Leon, 1993; Irawanto, 2009; Gupta & Govindarajan, 2002; Herciu, 2014).

Teori Hofstede, Trompenaars, dan Lewis berfungsi sebagai kerangka interpretasi, bukan sebagai data primer yang dikumpulkan dari karyawan. Dokumen daring yang digunakan ditelusuri pada periode 5 Oktober sampai 2 November 2026. Sumber yang tidak memiliki identitas penerbit atau tahun publikasi yang dapat ditelusuri tidak dimasukkan ke dalam analisis. Penggunaan data sekunder memberi peluang untuk membaca kembali dokumen yang telah tersedia, tetapi tetap memerlukan perhatian pada keterbatasan tujuan dan cakupan sumber (Sharp & Munly, 2022; Cheong et al., 2023). Catatan tersebut digunakan untuk membatasi interpretasi pada informasi yang dapat diverifikasi.

Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui studi dokumentasi dan studi pustaka. Studi dokumentasi digunakan untuk menelaah laman perusahaan, data budaya nasional, dan pemberitaan yang relevan dengan operasi IKEA Indonesia. Studi pustaka dilakukan dengan membaca artikel jurnal dan buku akademik yang membahas kepemimpinan lintas budaya serta perbedaan budaya Swedia dan Indonesia. Setiap dokumen dicatat dalam matriks yang memuat identitas sumber, tahun, jenis publikasi, negara yang dibahas, konsep budaya, dan informasi yang relevan. Analisis dokumen memerlukan proses seleksi, evaluasi, dan interpretasi yang sistematis sesuai fokus penelitian (Morgan, 2022; Cheong et al., 2023).

Catatan sumber disusun dalam bentuk ringkasan atau parafrasa dan tetap dihubungkan dengan dokumen aslinya agar informasi dapat ditelusuri kembali. Pencatatan dilakukan untuk membedakan informasi faktual dari interpretasi peneliti. Prosedur tersebut juga membantu menilai kesesuaian setiap sumber dengan pertanyaan penelitian. Matriks sumber digunakan bersama lembar pengodean tematik sebagai instrumen bantu. Peneliti menjadi instrumen utama yang menyeleksi, membaca, mengodekan, membandingkan, dan menginterpretasikan dokumen. Pencatatan keputusan analisis mendukung transparansi proses penelitian kualitatif (Bingham, 2023).

Kerangka Analisis

Kerangka analisis menggabungkan tiga lensa budaya yang memiliki fokus berbeda. Hofstede digunakan untuk menelaah jarak kekuasaan dan individualisme–kolektivisme, terutama dalam kaitannya dengan hierarki dan ikatan kelompok (Hofstede et al., 2010). Trompenaars digunakan untuk membaca hubungan spesifik–difus, prestasi–askripsi, dan netral–afektif dalam relasi kerja (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012). Model Lewis digunakan untuk memahami kecenderungan komunikasi dan orientasi kerja linear-aktif, multi-aktif, serta reaktif (Lewis, 2006). Pemetaan dimensi dan fokus analisis disajikan pada Tabel 1.

Copyright©2026: Kayla Luna Nur Annisa, Desty Putri Asih, Thalitha Neila, Faiza Rahma, & Cintya Amanda

Tabel 1. Pemetaan Lensa Budaya dan Fokus Analisis

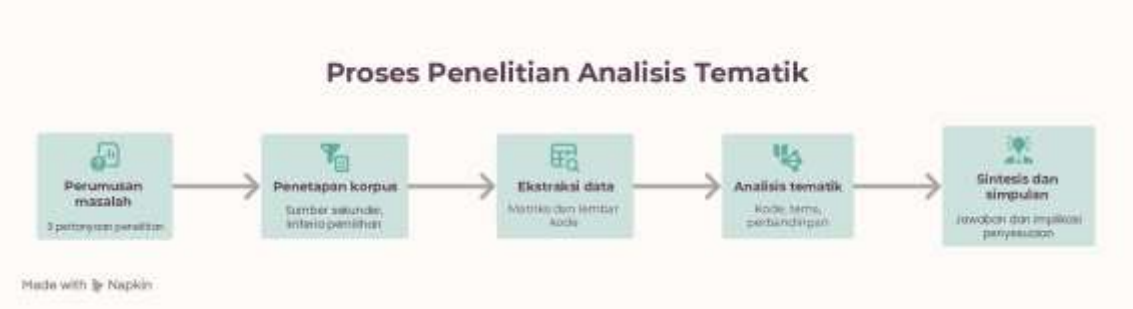
Lensa	Dimensi yang Digunakan	Fokus Analisis terhadap Nilai Kepemimpinan IKEA
Hofstede	Jarak kekuasaan; individualisme–kolektivisme	Penerimaan terhadap hierarki dan otoritas; otonomi individu; makna kebersamaan (togetherness).
Trompenaars	Spesifik–difus; prestasi–askripsi; netral–afektif	Batas hubungan atasan–bawahan; dasar penghormatan terhadap pemimpin; cara menyampaikan emosi dan ketidaksetujuan.
Lewis	Linear-aktif; multi-aktif; reaktif	Pola komunikasi, orientasi kerja, keterusterangan, dan upaya menjaga hubungan serta harmoni.

Sumber: Diolah penulis berdasarkan Hofstede et al. (2010), Trompenaars dan Hampden-Turner (2012), serta Lewis (2006).

Teknik Analisis Data dan Keabsahan

Data dianalisis menggunakan analisis tematik untuk mengidentifikasi, mengelompokkan, dan menafsirkan pola makna yang berkaitan dengan pertanyaan penelitian. Tahap pertama adalah menyeleksi dokumen dan mempertahankan informasi yang relevan dengan nilai kepemimpinan IKEA serta budaya Swedia dan Indonesia. Tahap kedua adalah memberi kode pada informasi berdasarkan nilai kepemimpinan dan dimensi budaya yang telah ditetapkan. Tahap ketiga adalah mengelompokkan kode yang berkaitan menjadi tema kesesuaian dan potensi ketegangan. Tahap keempat adalah meninjau tema dan menafsirkannya melalui tiga lensa budaya dengan tetap memperhatikan konteks sumber (Braun & Clarke, 2022; Byrne, 2022).

Tahap akhir dilakukan dengan membandingkan hasil interpretasi, menyusun sintesis, dan merumuskan implikasi penyesuaian kepemimpinan IKEA Indonesia. Proses analisis tidak diperlakukan sebagai urutan mekanis, melainkan sebagai proses interpretatif yang harus konsisten dengan tujuan penelitian (Braun & Clarke, 2023). Peneliti membedakan evidence, interpretation, dan judgment agar rekomendasi dapat ditelusuri kembali pada bukti dan penalaran yang digunakan. Alur penelitian yang mencakup perumusan masalah, penetapan korpus, ekstraksi data, analisis tematik, serta sintesis dan simpulan ditampilkan pada Gambar 2. Analisis tidak menggunakan perhitungan statistik atau pengujian hipotesis kuantitatif.



Gambar 2. Alur Proses Penelitian Analisis Tematik
Sumber: Diolah penulis, 2026.

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dengan membandingkan publikasi resmi perusahaan, data budaya nasional, pemberitaan media, dan literatur ilmiah. Perbandingan antarsumber digunakan untuk memeriksa konsistensi informasi serta mengidentifikasi bagian yang belum didukung bukti memadai. Triangulasi dan keterlacakan proses analisis merupakan unsur penting dalam menjaga kepercayaan terhadap penelitian kualitatif (Adler, 2022; The pillars of trustworthiness in qualitative research, 2024). Peneliti juga mencatat alasan pemilihan sumber, perubahan kode, dan keputusan interpretasi agar alur pembentukan simpulan dapat diperiksa (Bingham, 2023). Interpretasi budaya diperlakukan

Copyright©2026: Kayla Luna Nur Annisa, Desty Putri Asih, Thalitha Neila, Faiza Rahma, & Cintya Amanda

sebagai kecenderungan umum dalam kerangka teori dan tidak digunakan untuk memberi label yang berlaku bagi seluruh individu.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Objek dan Konteks Budaya

Objek penelitian adalah nilai dan pedoman kepemimpinan IKEA sebagaimana dipublikasikan untuk diterapkan di IKEA Indonesia. Nilai yang menjadi fokus meliputi *togetherness, simplicity, give and take responsibility, dan lead by example*. IKEA menggambarkan kepemimpinannya sebagai tindakan, bukan jabatan, serta menekankan budaya informal, pragmatis, dan pengurangan birokrasi (IKEA Indonesia, 2026). Panduan global IKEA juga menempatkan nilai pribadi sebagai pertimbangan penting dalam memilih pemimpin dan memaknai tanggung jawab sebagai sarana pemberdayaan (IKEA, 2026). Rumusan nilai tersebut berkaitan erat dengan identitas organisasi yang tumbuh dari budaya Swedia (Lindqvist, 2009).

IKEA Indonesia mulai beroperasi pada Oktober 2014 melalui toko pertamanya di Alam Sutera, Tangerang. Toko tersebut memiliki luas sekitar 35.000 meter persegi dan menampilkan sekitar 7.000 produk, termasuk sekitar 550 produk yang diproduksi di Indonesia (Inside Retail Asia, 2014). Jaringan toko kemudian berkembang ke Sentul City, Kota Baru Parahyangan, Jakarta Garden City, Mall Taman Anggrek, dan Bali (Scandasia, 2019; Kontan, 2021; Tempo, 2022). Operasi bisnis dijalankan melalui hak waralaba eksklusif PT Rumah Mebel Nusantara, anak perusahaan PT Hero Supermarket Tbk (Kumparan, 2021). Pada periode pemberitaan tersebut, perusahaan dipimpin presiden direktur berkebangsaan Swedia (Scandasia, 2019; Kontan, 2021). Pembukaan toko di Kota Baru Parahyangan melibatkan perekrutan sekitar 300 karyawan lokal dan penyediaan ruang bagi produk UMKM setempat (The Jakarta Post, 2020).

Data Hofstede memperlihatkan bahwa Swedia memiliki skor jarak kekuasaan 31, sedangkan Indonesia 78. Pada dimensi individualisme, Swedia memperoleh skor 71 dan Indonesia 14, yang menunjukkan orientasi lebih kolektivis pada skor Indonesia (Hofstede et al., 2010; Hofstede Insights, 2026). Selisih kedua negara mencapai 47 poin untuk jarak kekuasaan dan 57 poin untuk individualisme. Angka tersebut digunakan sebagai indikator perbandingan tingkat nasional, bukan ukuran karakter setiap pemimpin atau karyawan IKEA. Tabel 2 merangkum skor yang menjadi dasar pembacaan awal penelitian.

Tabel 2. Perbandingan Skor Budaya Nasional Swedia dan Indonesia

Dimensi	Swedia	Indonesia	Selisih	Relevansi bagi Kepemimpinan
Jarak kekuasaan	31	78	47	Swedia menunjukkan penerimaan hierarki yang lebih rendah; Indonesia menunjukkan penerimaan hierarki yang lebih tinggi.
Individualisme	71	14	57	Swedia lebih menekankan otonomi individu; Indonesia menunjukkan orientasi kelompok yang lebih kuat.

Sumber: Hofstede Insights (2026), diolah penulis.

Pembacaan melalui Lensa Hofstede

Perbedaan jarak kekuasaan sebesar 47 poin menjadi aspek yang paling relevan bagi analisis kepemimpinan. Nilai *give and take responsibility* menuntut karyawan menerima ruang untuk mengambil keputusan, sementara pemimpin tidak menjadikan jabatan sebagai satu-satunya sumber pengaruh. Orientasi tersebut berpotensi berhadapan dengan ekspektasi arahan yang lebih jelas pada organisasi yang menghargai hierarki dan arahan atasan. Pelimpahan tanggung jawab tanpa batas kewenangan dan dukungan yang jelas dapat

Copyright©2026: Kayla Luna Nur Annisa, Desty Putri Asih, Thalitha Neila, Faiza Rahma, & Cintya Amanda

ditafsirkan sebagai kurangnya bimbingan, sedangkan lead by example relatif lebih mudah dipertemukan dengan harapan terhadap pemimpin sebagai panutan. Studi mengenai kepemimpinan di Indonesia menempatkan relasi hierarkis sebagai salah satu unsur penting dalam praktik kepemimpinan (Irawanto, 2009).

Dimensi individualisme–kolektivisme memperlihatkan titik temu pada nilai togetherness. Kebersamaan di Swedia dapat dibangun melalui kerja sama antarindividu yang relatif otonom, sedangkan pada orientasi kolektivis, hubungan kelompok dan loyalitas memperoleh tempat lebih besar. Pesan rekrutmen IKEA Indonesia yang menggambarkan rekan kerja sebagai teman menunjukkan penggunaan bahasa kebersamaan dalam komunikasi perusahaan (IKEA Indonesia, n.d.). Nilai tersebut berpotensi diterima karena menekankan kerja sama dan rasa memiliki. Makna kebersamaan tetap perlu dikelola agar harmoni kelompok tidak menghambat penyampaian perbedaan pendapat.

Pembacaan melalui Lensa Trompenaars

Kerangka Trompenaars digunakan untuk membaca batas hubungan kerja, dasar penghormatan, dan ekspresi emosi. Pada dimensi spesifik–difus, gaya informal IKEA dapat dipahami sebagai upaya menjaga hubungan atasan–bawahan tetap terbuka, sedangkan orientasi difus memberi ruang lebih besar bagi relasi sosial melampaui tugas formal. Pada dimensi prestasi–askripsi, penekanan IKEA pada tindakan dan nilai pribadi mencerminkan penghargaan terhadap kontribusi, sedangkan penghormatan dalam organisasi Indonesia juga dapat dipengaruhi usia, senioritas, dan jabatan (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012). Dimensi netral–afektif membantu menjelaskan mengapa ketidaksetujuan tidak selalu disampaikan secara terbuka ketika keharmonisan relasi menjadi pertimbangan. Pembacaan ini merupakan interpretasi berdasarkan kategori Trompenaars, bukan hasil pengukuran langsung terhadap karyawan IKEA Indonesia.

Pembacaan melalui Model Lewis

Model Lewis membedakan kecenderungan linear-aktif, multi-aktif, dan reaktif dalam komunikasi serta cara kerja. Gaya kerja Swedia dalam kerangka ini cenderung ditempatkan lebih dekat pada orientasi linear-aktif yang terencana dan lugas, sedangkan Indonesia dibaca lebih dekat pada orientasi reaktif yang menekankan mendengarkan, harmoni, dan menjaga muka (Lewis, 2006). Nilai simplicity mendorong komunikasi yang sederhana dan langsung, tetapi umpan balik terbuka di hadapan tim dapat dirasakan sebagai ancaman terhadap kehormatan seseorang. Karyawan yang enggan menyampaikan masalah secara langsung juga dapat membuat pemimpin tidak memperoleh informasi yang diperlukan. Kecenderungan tersebut perlu diperlakukan sebagai alat baca umum, bukan label yang berlaku untuk seluruh individu.

Sintesis dan Pembahasan

Ketiga lensa menunjukkan bahwa potensi ketegangan tidak tersebar pada seluruh nilai IKEA. Togetherness dan lead by example relatif selaras, meskipun keduanya dapat dimaknai berbeda ketika berhadapan dengan norma kolektivisme dan status. Give and take responsibility, keinformalan, dan simplicity lebih rentan menimbulkan perbedaan ekspektasi karena mengandaikan hierarki yang cair dan komunikasi terbuka. Pola ini sejalan dengan pandangan bahwa pemimpin multinasional perlu menyesuaikan perilaku dengan norma otoritas dan komunikasi setempat (Herciu, 2014). Temuan juga konsisten dengan gagasan

Copyright©2026: Kayla Luna Nur Annisa, Desty Putri Asih, Thalitha Neila, Faiza Rahma, & Cintya Amanda

bahwa nilai dari negara induk dapat diadopsi secara selektif, bukan diterima secara seragam oleh anak perusahaan (Selmer & de Leon, 1993).

Potensi ketegangan pertama muncul ketika tanggung jawab dilimpahkan tanpa penjelasan mengenai batas keputusan dan dukungan yang tersedia. Karyawan dapat menafsirkan situasi tersebut sebagai kurangnya arahan, sedangkan pemimpin dapat membaca sikap menunggu sebagai rendahnya inisiatif. Ketegangan kedua berkaitan dengan keinformalan, sebab upaya menyetarakan relasi dapat berbenturan dengan harapan terhadap tata krama dan penghormatan pada senioritas (Irawanto, 2009; Trompenaars & Hampden-Turner, 2012). Ketegangan ketiga muncul pada komunikasi lugas ketika umpan balik langsung mengabaikan kebutuhan menjaga muka (Lewis, 2006). Ketiga pola tersebut merupakan kemungkinan analitis yang perlu diuji melalui data langsung dari karyawan.

Dokumen yang ditelaah belum memberikan uraian eksplisit mengenai praktik penyesuaian kepemimpinan IKEA Indonesia. Bukti yang tersedia lebih banyak menjelaskan ekspansi gerai, perekrutan tenaga kerja lokal, dan ruang bagi produk UMKM (Inside Retail Asia, 2014; The Jakarta Post, 2020). Ketiadaan dokumen tersebut membatasi klaim tentang praktik manajerial yang benar-benar berlangsung di perusahaan. Analisis ini hanya menjelaskan potensi kesesuaian dan ketegangan berdasarkan dokumen publik, bukan pengalaman nyata karyawan. Pemisahan antara bukti dokumenter dan interpretasi diperlukan agar rekomendasi tidak disajikan sebagai temuan lapangan.

Kontribusi penelitian terletak pada pembacaan nilai kepemimpinan IKEA melalui tiga kerangka budaya yang saling melengkapi. Kajian terdahulu tentang IKEA di Indonesia lebih banyak membahas diplomasi publik dan nation branding (Valerisha & Ahadisuryo, 2020). Literatur mengenai IKEA juga menunjukkan bahwa identitas toko dan budaya perusahaan berkaitan dengan arsip budaya Swedia (Lindqvist, 2009). Analisis lintas lensa memperjelas bahwa satu nilai dapat terlihat selaras pada satu dimensi, tetapi tetap menyimpan potensi ketegangan pada dimensi lain. Temuan tersebut memperluas pembahasan IKEA Indonesia dari citra merek menuju persoalan penyesuaian kepemimpinan.

Arah penyesuaian yang diusulkan berfokus pada cara penerapan nilai, bukan penggantian nilai inti IKEA. Pelimpahan tanggung jawab dapat dilakukan secara bertahap melalui penjelasan tujuan, batas kewenangan, dan dukungan yang tersedia. Penyesuaian perilaku pemimpin perlu tetap menjaga pemberdayaan sambil memperhatikan norma otoritas setempat (Herciu, 2014). Sikap informal dapat dipertahankan bersama penghormatan terhadap sapaan, tata krama, dan senioritas yang relevan. Umpan balik perlu disampaikan secara jelas melalui percakapan pribadi atau saluran aman yang memungkinkan bawahan menyampaikan keberatan.

Copyright©2026: Kayla Luna Nur Annisa, Desty Putri Asih, Thalitha Neila, Faiza Rahma, & Cintya Amanda

Tabel 3. Sintesis Pembacaan Tiga Lensa terhadap Nilai Kepemimpinan IKEA

Nilai IKEA	Pembacaan Lintas Lensa	Penilaian
Togetherness	Kolektivisme mendukung kebersamaan; orientasi harmoni dapat membuat perbedaan pendapat lebih jarang disampaikan secara terbuka.	Relatif selaras, dengan perbedaan makna.
Lead by example	Pemimpin sebagai panutan sejalan dengan harapan terhadap teladan; penghormatan berbasis status tetap perlu diperhatikan.	Relatif selaras, dengan catatan status.
Give and take responsibility	Pelimpahan tanggung jawab mengandaikan otonomi dan inisiatif; karyawan dapat mengharapkan arahan serta batas kewenangan yang jelas.	Potensi ketegangan tinggi.
Informal dan anti-birokrasi	Keinformalan dapat berbenturan dengan hierarki, status, dan tata krama dalam hubungan kerja.	Potensi ketegangan sedang.
Simplicity (komunikasi lugas)	Umpan balik langsung dapat bertentangan dengan norma menjaga muka dan penyampaian ketidaksetujuan secara tidak langsung.	Potensi ketegangan tinggi.

Sumber: Diolah penulis berdasarkan Hofstede et al. (2010), Trompenaars dan Hampden-Turner (2012), Lewis (2006), serta IKEA Indonesia (2026).

Tabel 4. Arah Penyesuaian Kepemimpinan IKEA Indonesia

Nilai IKEA	Arah Penyesuaian	Nilai Inti yang Dipertahankan
Give and take responsibility	Melakukan pelimpahan bertahap dengan tujuan, batas kewenangan, dan dukungan yang jelas; kewenangan diperluas seiring kesiapan tim.	Pemberdayaan dan rasa memiliki.
Informal dan anti-birokrasi	Mempertahankan sikap terbuka dan mudah dijangkau sambil menghormati sapaan serta tata krama yang berlaku.	Kesetaraan dan kecepatan kerja.
Simplicity	Menyampaikan umpan balik secara jelas, mengutamakan percakapan pribadi, dan menyediakan saluran masukan yang aman.	Komunikasi yang jujur dan efisien.
Lead by example	Menjadi teladan sekaligus pembimbing yang terlihat; kontribusi dan perilaku pemimpin dijelaskan secara konsisten.	Kepemimpinan sebagai tindakan.
Togetherness	Memanfaatkan kekuatan kerja kolektif sambil menyediakan ruang aman untuk menyampaikan perbedaan pendapat.	Kerja sama dan kepercayaan.

Sumber: Diolah penulis, 2026.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa nilai kepemimpinan global IKEA yang berakar pada budaya Swedia memiliki tingkat kesesuaian yang berbeda ketika dibaca melalui ekspektasi budaya Indonesia. Togetherness dan lead by example relatif selaras, meskipun maknanya dapat dipengaruhi orientasi kolektivis dan penghormatan terhadap status. Give and take responsibility, keinformalan, dan simplicity memiliki potensi ketegangan lebih besar karena berkaitan dengan hierarki, pelimpahan kewenangan, dan cara menyampaikan ketidaksetujuan. Jarak kekuasaan menjadi dimensi yang paling menonjol dalam perbandingan skor nasional Swedia dan Indonesia. Tiga lensa budaya menghasilkan pembacaan yang saling melengkapi terhadap pola tersebut. Secara teoretis, penelitian memperlihatkan manfaat penggunaan beberapa kerangka budaya untuk membaca satu kasus kepemimpinan lintas negara. Kesepakatan antarlensa membantu mengidentifikasi titik ketegangan utama, sedangkan perbedaan fokus setiap kerangka memperlihatkan variasi makna pada nilai yang sama. Secara praktis, hasil penelitian dapat menjadi bahan refleksi bagi IKEA Indonesia dan perusahaan multinasional lain ketika merancang pelatihan lintas budaya bagi pemimpin lokal maupun ekspatriat. Pengelolaan delegasi, tata cara umpan balik, dan komunikasi antarjenjang jabatan perlu disesuaikan dengan norma kerja setempat. Penyesuaian tersebut tetap diarahkan untuk menjaga nilai inti perusahaan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena seluruh analisis menggunakan data sekunder tanpa wawancara atau observasi langsung terhadap karyawan IKEA Indonesia.

Potensi ketegangan yang dibahas belum dapat dipastikan sebagai pengalaman aktual karyawan atau manajer. Skor budaya nasional merupakan generalisasi dan tidak menggambarkan keragaman individu maupun budaya daerah di Indonesia. Sumber yang menjelaskan praktik kepemimpinan IKEA Indonesia secara langsung juga masih terbatas. Temuan penelitian bersifat generalisasi analitis pada kasus yang dikaji dan tidak dimaksudkan sebagai generalisasi statistik. IKEA Indonesia dapat meninjau penerapan give and take responsibility melalui pelimpahan tanggung jawab bertahap, penetapan batas kewenangan, dan pemberian dukungan yang jelas. Perusahaan juga dapat mempertahankan komunikasi yang terbuka dengan tetap memperhatikan tata krama dan kebutuhan menjaga muka. Pemimpin yang berasal dari latar budaya berbeda perlu dibekali kompetensi lintas budaya agar mampu membaca ekspektasi tim. Penelitian selanjutnya disarankan melakukan wawancara atau survei terhadap karyawan dan manajer IKEA Indonesia untuk menguji interpretasi yang dihasilkan dari dokumen publik. Perbandingan dengan IKEA di negara lain yang memiliki jarak kekuasaan tinggi dapat memperluas pemahaman mengenai penyesuaian kepemimpinan lintas budaya.

DAFTAR PUSTAKA

Adler, R. H. (2022). Trustworthiness in qualitative research. *Journal of Human Lactation, 38*(4), 598–602. https://doi.org/10.1177/08903344221116620

Bingham, A. J. (2023). From data management to actionable findings: A five-phase process of qualitative data analysis. *International Journal of Qualitative Methods, 22*. https://doi.org/10.1177/16094069231183620

Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE.

Braun, V., & Clarke, V. (2023). Is thematic analysis used well in health psychology? A critical review of published research, with recommendations for quality practice and reporting. *Health Psychology Review, 17*(4), 695–718. https://doi.org/10.1080/17437199.2022.2161594

Byrne, D. (2022). A worked example of Braun and Clarke's approach to reflexive thematic analysis. *Quality & Quantity, 56*, 1391–1412. https://doi.org/10.1007/s11135-021-01182-y

Cheong, H., Lyons, A., Houghton, R., & Majumdar, A. (2023). Secondary qualitative research methodology using online data within the context of social sciences. *International Journal of Qualitative Methods, 22*. https://doi.org/10.1177/16094069231180160

Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2002). Cultivating a global mindset. *Academy of Management Perspectives, 16*(1), 116–126. https://doi.org/10.5465/ame.2002.6640211

Herciu, M. (2014). A synergistic approach of cross-cultural management and leadership style. *Journal of International Studies, 7*(2), 106–115. https://doi.org/10.14254/2071-8330.2014/7-2/9

Hofstede Insights. (2026). *Country comparison tool: Indonesia and Sweden*. Diakses 5 Oktober 2026, dari https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.

IKEA Indonesia. (2026). *Culture & values*. Diakses 5 Oktober 2026, dari https://www.ikea.co.id/en/about/culture-and-values

IKEA Indonesia. (n.d.). *Working at IKEA Indonesia*. Diakses 2 November 2026, dari https://www.ikea.co.id/en/about/working-at-ikea-indonesia

IKEA. (2026). *IKEA culture and values*. Diakses 2 November 2026, dari https://about.ikea.com/about-us/ikea-culture-and-values

Inside Retail Asia. (2014, October 17). IKEA Indonesia opens doors. https://insideretail.asia/2014/10/17/ikea-indonesia-opens-doors/

Irawanto, D. W. (2009). An analysis of national culture and leadership practices in Indonesia. *Journal of Diversity Management, 4*(2), 41–48. https://clutejournals.com/index.php/JDM/article/view/4957

Kontan. (2021, October 10). IKEA Indonesia gencar ekspansi menambah gerai baru. https://industri.kontan.co.id/news/ikea-indonesia-gencar-ekspansi-menambah-gerai-baru

Kumparan. (2021). Usai tutup Giant, Hero realisasikan buka IKEA yang terbaru di Garden City. https://kumparan.com/kumparanbisnis/usai-tutup-giant-hero-realisasikan-buka-ikea-yang-terbaru-di-garden-city-1wXqHwFlby1

Lewis, R. D. (2006). *When cultures collide: Leading, working, managing across the globe* (3rd ed.). Nicholas Brealey.

Lindqvist, U. (2009). The cultural archive of the IKEA store. *Space and Culture, 12*(1), 43–62. https://doi.org/10.1177/1206331208325599

Morgan, H. (2022). Conducting a qualitative document analysis. *The Qualitative Report, 27*(1), 64–77. https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.5044

Scandasia. (2019). IKEA opens second outlet in Sentul City, Indonesia. https://scandasia.com/ikea-open-their-second-outlet-in-sentul-city-indonesia/

Selmer, J., & de Leon, C. (1993). Organizational acculturation in foreign subsidiaries. *The International Executive, 35*(4), 321–338. https://doi.org/10.1002/tie.5060350405

Sharp, E. A., & Munly, K. (2022). Reopening a can of words: Qualitative secondary data analysis. *Journal of Family Theory & Review, 14*(1), 44–58. https://doi.org/10.1111/jftr.12443

Tempo. (2022, April 7). IKEA opens 6th store in Indonesia at Jakarta's Mall Taman Anggrek. https://en.tempo.co/amp/1579547/ikea-opens-6th-store-in-indonesia-at-jakartas-mall-taman-anggrek

Copyright©2026: Kayla Luna Nur Annisa, Desty Putri Asih, Thalitha Neila, Faiza Rahma, & Cintya Amanda

The Jakarta Post. (2020, August 20). IKEA in West Bandung to feature MSME products: Regent. https://www.thejakartapost.com/news/2020/08/20/ikea-in-west-bandung-to-feature-msme-products-regent.html

The pillars of trustworthiness in qualitative research. (2024). *Journal of Medicine, Surgery, and Public Health, 2*, 100051. https://doi.org/10.1016/j.glmedi.2024.100051

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business* (3rd ed.). Nicholas Brealey.

Valerisha, A., & Ahadisuryo, R. F. (2020). IKEA in Indonesia: The synergy of Swedish public diplomacy and nation branding. *Jurnal Sosial Politik, 6*(1), 85. https://doi.org/10.22219/sospol.v6i1.11170

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.