

## KOMUNIKASI BISNIS LINTAS BUDAYA PADA PERUSAHAAN MULTINASIONAL: STUDI KASUS UNILEVER INDONESIA

<sup>1</sup>Zulfikar Ali Thalib, <sup>2</sup>Moch Rafif Firjatullah, <sup>3</sup>Suhendi

*Program Studi Fakultas Ekonomi Bisnis Islam, UIN Sunan Gunung Djati Bandung*

*Jalan Cimencrang, Panyileukan, Cimencrang, Gedebage, Kota Bandung, Jawa Barat 40292*

<sup>1,2</sup>UIN Sunan Gunung Djati Bandung, Indonesia

Email: [zulfikaralithalib999@gmail.com](mailto:zulfikaralithalib999@gmail.com)

[rafiffirjatullah13@gmail.com](mailto:rafiffirjatullah13@gmail.com)

[suhendi@uinsgd.ac.id](mailto:suhendi@uinsgd.ac.id)

### **Abstract**

*In today's globalized business environment, effective cross-cultural communication is vital for multinational companies operating in diverse cultural settings. This study explores the practices and challenges of cross-cultural business communication at Unilever Indonesia, a leading multinational firm that employs individuals from various cultural backgrounds. The main objective of this paper is to analyze how Unilever Indonesia manages internal and external communication across different cultural groups to enhance organizational performance and employee collaboration. The study uses a qualitative approach, involving semi-structured interviews with employees at different levels of the organization and content analysis of company communication materials. The findings reveal that Unilever Indonesia implements adaptive communication strategies, including the use of common corporate language, cultural sensitivity training, and inclusive communication policies. These practices help reduce misunderstandings, foster teamwork, and strengthen relationships between employees and stakeholders. The study concludes that effective cross-cultural communication significantly contributes to the company's success in the Indonesian market. This research provides new insights into the conceptual understanding of cross-cultural communication in multinational companies and offers practical implications for improving communication strategies in similar organizational contexts.*

**Keywords:** *Cross-cultural communication, employee collaboration, multinational company, organizational performance, Unilever Indonesia*

### **Abstrak**

Dalam lingkungan bisnis global saat ini, komunikasi lintas budaya yang efektif menjadi kunci penting bagi perusahaan multinasional yang beroperasi di tengah keberagaman budaya. Studi ini mengkaji praktik dan tantangan komunikasi bisnis lintas budaya di Unilever Indonesia, sebuah perusahaan multinasional terkemuka yang mempekerjakan individu dari berbagai latar belakang budaya. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana Unilever Indonesia mengelola komunikasi internal dan eksternal antar kelompok budaya yang berbeda guna meningkatkan kinerja organisasi dan kolaborasi karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode wawancara semi-terstruktur terhadap karyawan di berbagai tingkatan serta analisis isi terhadap materi komunikasi perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Unilever Indonesia menerapkan strategi komunikasi yang adaptif, termasuk penggunaan bahasa korporat yang seragam, pelatihan kepekaan budaya, dan kebijakan komunikasi yang inklusif. Praktik ini membantu mengurangi kesalahpahaman, memperkuat kerja sama tim, dan membangun hubungan yang baik antar karyawan dan pemangku kepentingan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa komunikasi lintas budaya yang efektif memberikan kontribusi signifikan terhadap

keberhasilan perusahaan di pasar Indonesia. Temuan ini memberikan wawasan baru secara konseptual serta implikasi praktis bagi strategi komunikasi di organisasi multinasional lainnya.

**Kata Kunci:** Komunikasi lintas budaya, kolaborasi karyawan, kinerja organisasi, perusahaan multinasional, Unilever Indonesia

## **PENDAHULUAN**

Dalam era globalisasi yang semakin pesat, perusahaan multinasional (multinational companies/MNCs) beroperasi di berbagai negara dengan latar belakang budaya yang berbeda-beda. Hal ini menjadikan komunikasi lintas budaya sebagai salah satu aspek penting dalam manajemen bisnis modern. Komunikasi lintas budaya tidak hanya terkait dengan penyampaian pesan yang efektif, tetapi juga dengan bagaimana perusahaan mampu menjembatani perbedaan budaya demi mencapai tujuan organisasi. Bagi perusahaan multinasional seperti Unilever Indonesia, keberhasilan dalam mengelola komunikasi lintas budaya menjadi faktor penting dalam menjaga harmoni internal dan keberlanjutan bisnis di pasar lokal.

Unilever Indonesia, sebagai bagian dari Unilever global, merupakan contoh perusahaan multinasional yang beroperasi di lingkungan budaya yang kompleks. Indonesia sendiri adalah negara yang kaya akan keragaman budaya, suku, bahasa, dan nilai-nilai sosial. Dalam konteks ini, Unilever harus mampu menyusun strategi komunikasi bisnis yang bukan hanya efektif secara korporat, tetapi juga sensitif terhadap nilai-nilai budaya lokal. Kegagalan dalam memahami perbedaan budaya dapat menimbulkan kesalahpahaman, konflik internal, dan bahkan berdampak negatif terhadap citra perusahaan di mata masyarakat dan mitra bisnis.

Permasalahan utama yang muncul dalam komunikasi lintas budaya di perusahaan multinasional adalah bagaimana mengintegrasikan berbagai nilai budaya dalam satu sistem komunikasi yang harmonis dan produktif. Perbedaan dalam gaya komunikasi, norma sosial, cara penyelesaian konflik, hingga bahasa dapat menjadi sumber kendala dalam komunikasi bisnis. Sebagai contoh, budaya komunikasi masyarakat Indonesia yang cenderung mengedepankan keharmonisan dan menghindari konfrontasi, mungkin berbeda dengan budaya komunikasi yang lebih langsung dan terbuka dari negara asal perusahaan induk. Ketidaksesuaian ini, jika tidak dikelola dengan baik, dapat menghambat proses kolaborasi, memengaruhi moral karyawan, dan menurunkan kinerja organisasi.

Pentingnya penelitian ini terletak pada upaya untuk memahami bagaimana Unilever Indonesia, sebagai representasi perusahaan multinasional, merancang dan menerapkan strategi komunikasi lintas budaya dalam kegiatan bisnis sehari-hari. Penelitian ini tidak hanya relevan bagi Unilever, tetapi juga memberikan kontribusi pengetahuan bagi perusahaan multinasional lainnya yang beroperasi di Indonesia atau negara berkembang dengan karakteristik budaya yang serupa. Di samping itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu praktisi komunikasi bisnis, manajer sumber daya manusia, dan pemimpin organisasi dalam merumuskan kebijakan komunikasi yang lebih inklusif dan efektif.

Sejumlah penelitian sebelumnya telah membahas komunikasi lintas budaya dalam konteks

perusahaan multinasional. Hall (1976) memperkenalkan konsep konteks tinggi dan konteks rendah dalam komunikasi budaya, yang menjelaskan bagaimana budaya tertentu lebih mengandalkan komunikasi implisit, sedangkan budaya lain lebih mengutamakan komunikasi eksplisit. Hofstede (1980) juga telah mengidentifikasi dimensi budaya seperti power distance, individualisme vs kolektivisme, dan uncertainty avoidance yang memengaruhi pola komunikasi dalam organisasi multinasional. Penelitian oleh Gertsen dan Soderberg (2000) menekankan perlunya kemampuan adaptasi budaya sebagai kunci keberhasilan komunikasi lintas budaya dalam perusahaan global. Meski demikian, sebagian besar studi tersebut masih berfokus pada konteks Barat atau negara-negara maju, dan belum banyak yang menggali secara mendalam praktik komunikasi lintas budaya di perusahaan multinasional yang beroperasi di Indonesia.

Beberapa penelitian di Indonesia, seperti yang dilakukan oleh Nugroho (2018), mengkaji bagaimana perusahaan multinasional menyesuaikan gaya komunikasinya dengan budaya lokal untuk meminimalkan konflik dan meningkatkan efektivitas kerja tim. Namun, penelitian ini masih terbatas pada aspek komunikasi formal, dan belum banyak membahas komunikasi informal atau strategi adaptasi budaya secara menyeluruh. Hal ini menunjukkan adanya celah penelitian yang dapat diisi, khususnya terkait bagaimana perusahaan multinasional besar seperti Unilever Indonesia mengelola komunikasi bisnis lintas budaya secara komprehensif dalam lingkup internal dan eksternal organisasi.

Selain itu, penting untuk dicatat bahwa perkembangan teknologi komunikasi dan transformasi digital juga turut memengaruhi cara perusahaan multinasional menjalankan komunikasi lintas budaya. Platform komunikasi digital memungkinkan interaksi lebih cepat dan lebih luas, namun juga menghadirkan tantangan baru terkait perbedaan interpretasi pesan di antara budaya yang berbeda. Dalam konteks Unilever Indonesia, penggunaan teknologi komunikasi ini harus diimbangi dengan pemahaman yang kuat akan norma dan etika komunikasi lokal, sehingga tidak menimbulkan kesalahpahaman yang dapat mengganggu kinerja tim maupun hubungan dengan pemangku kepentingan.

Dari tinjauan literatur dan temuan penelitian sebelumnya, jelas bahwa komunikasi lintas budaya pada perusahaan multinasional adalah bidang yang dinamis dan menuntut pendekatan yang kontekstual. Kontribusi penting dari penelitian ini adalah mengisi kekosongan kajian mengenai praktik komunikasi lintas budaya di perusahaan multinasional yang beroperasi di Indonesia, dengan mengambil Unilever Indonesia sebagai studi kasus. Penelitian ini tidak hanya akan memetakan strategi komunikasi yang digunakan perusahaan, tetapi juga mengidentifikasi praktik-praktik terbaik (best practices) yang dapat direplikasi oleh perusahaan lain.

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menganalisis secara mendalam bagaimana Unilever Indonesia mengelola komunikasi lintas budaya dalam menjalankan bisnisnya, baik di tingkat internal (antara manajemen dan karyawan) maupun eksternal (dengan pelanggan, mitra, dan masyarakat). Penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengidentifikasi tantangan utama dalam komunikasi lintas budaya di Unilever Indonesia, (2) menggali strategi dan kebijakan komunikasi yang diterapkan perusahaan untuk mengatasi tantangan tersebut, dan (3) mengevaluasi dampak

komunikasi lintas budaya terhadap kinerja organisasi dan hubungan dengan pemangku kepentingan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi perusahaan multinasional dalam merancang strategi komunikasi lintas budaya yang lebih efektif, sekaligus memperkaya literatur akademik di bidang komunikasi bisnis internasional.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan strategi studi kasus untuk mendalami praktik komunikasi bisnis lintas budaya di Unilever Indonesia. Pemilihan pendekatan kualitatif dilakukan agar peneliti dapat mengeksplorasi fenomena komunikasi secara mendalam dalam konteks riil di perusahaan multinasional. Strategi studi kasus dipilih karena memberikan keleluasaan untuk menggali dinamika komunikasi lintas budaya di Unilever Indonesia, yang beroperasi dalam lingkungan kerja yang sangat beragam. Penelitian dilaksanakan pada periode Januari hingga April 2025 dengan lokasi utama penelitian di kantor pusat Unilever Indonesia yang terletak di Grha Unilever, Green Office Park BSD City, Tangerang Selatan, Banten.

Bahan utama yang digunakan dalam penelitian ini meliputi dokumen kebijakan komunikasi perusahaan, materi pelatihan budaya dan keberagaman, buletin internal, serta rekaman komunikasi resmi perusahaan seperti email manajemen dan presentasi internal. Peralatan yang digunakan terdiri dari perekam suara digital (jenis Zoom H1n) untuk merekam wawancara, laptop yang dilengkapi perangkat lunak NVivo 12 Plus untuk membantu proses analisis data, serta alat tulis dan buku catatan untuk mendokumentasikan temuan selama observasi. Semua bahan dan peralatan ini digunakan untuk mendukung proses pengumpulan dan pengolahan data secara sistematis dan dapat dipertanggungjawabkan.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama: wawancara mendalam, observasi langsung, dan analisis dokumen. Wawancara mendalam dilakukan terhadap sepuluh informan kunci yang dipilih berdasarkan peran dan latar belakang budaya mereka. Informan terdiri dari tiga manajer senior di bidang sumber daya manusia, komunikasi perusahaan, dan operasional; empat supervisor atau manajer lini pertama; serta tiga karyawan yang mewakili beragam latar budaya di Indonesia, seperti Jawa, Batak, dan Tionghoa. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur menggunakan pedoman wawancara yang dirancang berdasarkan teori komunikasi lintas budaya. Topik yang dibahas dalam wawancara meliputi praktik komunikasi sehari-hari, tantangan komunikasi lintas budaya, strategi adaptasi komunikasi, serta persepsi karyawan terhadap efektivitas komunikasi di perusahaan. Wawancara dilakukan dalam bahasa Indonesia atau Inggris sesuai dengan kenyamanan informan.

Selain wawancara, peneliti juga melakukan observasi langsung terhadap aktivitas komunikasi internal di Unilever Indonesia. Observasi dilakukan selama tiga minggu dengan menghadiri berbagai kegiatan seperti rapat rutin, sosialisasi internal, dan program pelatihan budaya. Peneliti berperan sebagai pengamat non-partisipan dan mencatat dinamika komunikasi yang terjadi,

termasuk interaksi formal dan informal antar karyawan. Observasi ini bertujuan untuk memperkaya data yang diperoleh dari wawancara serta mendeteksi pola komunikasi yang mungkin tidak terungkap dalam percakapan formal. Sementara itu, analisis dokumen dilakukan terhadap berbagai kebijakan komunikasi perusahaan, materi pelatihan budaya, buletin internal, dan arsip komunikasi digital untuk melengkapi data dari wawancara dan observasi.

Prosedur penelitian diawali dengan memperoleh izin resmi dari pihak manajemen Unilever Indonesia untuk melakukan penelitian. Selanjutnya, peneliti menyusun pedoman wawancara dan lembar observasi sebagai instrumen penelitian. Sebelum pengumpulan data utama, dilakukan pra-wawancara dengan satu orang manajer sebagai uji coba untuk memastikan kejelasan dan kelayakan instrumen. Seluruh kegiatan penelitian, mulai dari wawancara, observasi, hingga analisis dokumen, dilaksanakan sesuai jadwal yang disepakati bersama pihak perusahaan. Selama proses ini, kerahasiaan data dan identitas informan dijaga dengan ketat untuk mematuhi prinsip etika penelitian.

Data yang diperoleh dianalisis dengan teknik analisis tematik menggunakan bantuan perangkat lunak NVivo 12 Plus. Langkah awal analisis adalah mentranskripsi seluruh hasil wawancara dan catatan observasi secara verbatim. Selanjutnya, peneliti membaca secara menyeluruh untuk mengidentifikasi unit makna yang berkaitan dengan tema penelitian, seperti strategi komunikasi, hambatan budaya, adaptasi pesan, dan efektivitas komunikasi. Unit-unit makna ini kemudian dikelompokkan ke dalam tema-tema utama. Hasil pengelompokan dituangkan dalam bentuk matriks temuan untuk memetakan hubungan antara tema dan kategori informan. Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber (dari berbagai tingkat jabatan), triangulasi teknik (wawancara, observasi, dokumen), serta member check dengan beberapa informan kunci untuk mengonfirmasi keakuratan temuan. Selain itu, peneliti juga membuat audit trail dengan mendokumentasikan seluruh jejak data dan proses analisis agar penelitian ini dapat direplikasi di masa mendatang.

Desain penelitian ini memungkinkan penelitian untuk diulang di perusahaan multinasional lain dengan karakteristik keberagaman budaya yang serupa. Dengan mengikuti prosedur pengumpulan data, instrumen, serta metode analisis seperti yang telah dijelaskan, penelitian ini dapat menjadi rujukan untuk studi komunikasi lintas budaya di konteks perusahaan atau lokasi yang berbeda, sehingga hasilnya dapat dibandingkan untuk memperkaya literatur di bidang komunikasi bisnis internasional.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Unilever Indonesia menerapkan komunikasi berbasis keberagaman dengan prinsip inklusi budaya. Strategi komunikasi dilakukan melalui *cross-cultural training*, penggunaan bahasa ganda (Bahasa Indonesia dan Inggris), serta penerapan

teknologi komunikasi kolaboratif. Seperti ditunjukkan pada **Tabel 1**, pelatihan lintas budaya dan penggunaan media komunikasi berbasis teknologi dinilai sebagai strategi paling efektif dalam meminimalkan kesalahpahaman antarbudaya.

<b>Strategi Komunikasi Utama</b>	<b>Bentuk Pelaksanaan</b>	<b>Efektivitas (perspektif informan)</b>
Pelatihan lintas budaya	Workshop tahunan, e-learning	Sangat efektif
Penggunaan bahasa ganda	Email, meeting, buletin	Efektif
Teknologi komunikasi kolaboratif	MS Teams, Slack	Efektif
Program mentoring budaya	Buddy system lintas divisi	Cukup efektif

*Tabel 1*

Temuan menunjukkan bahwa tantangan utama komunikasi lintas budaya di Unilever Indonesia berkaitan dengan perbedaan gaya komunikasi (direct vs indirect), persepsi hierarki, dan hambatan bahasa informal. Meskipun bahasa resmi perusahaan mendukung bilingualisme, beberapa karyawan mengungkapkan masih adanya kesulitan dalam memahami nuansa bahasa Inggris informal atau istilah teknis dalam diskusi. Selain itu, perbedaan budaya dalam menafsirkan pesan non-verbal kerap memicu kesalahpahaman kecil dalam komunikasi sehari-hari, sebagaimana disajikan dalam **Tabel 2**.

<b>Jenis Tantangan</b>	<b>Contoh Kasus</b>	<b>Dampak</b>
Perbedaan gaya komunikasi	Komunikasi langsung (Batak) vs tidak langsung (Jawa)	Salah tafsir pesan
Hambatan bahasa	Istilah teknis dalam email	Keterlambatan respon
Perbedaan persepsi hierarki	Karyawan junior enggan menyampaikan kritik	Hambatan inovasi

*Tabel 2*

Temuan ini mengonfirmasi bahwa komunikasi lintas budaya di perusahaan multinasional memerlukan pendekatan yang terstruktur dan berkelanjutan. Strategi pelatihan dan teknologi komunikasi yang diterapkan Unilever Indonesia sejalan dengan teori Hofstede dan Trompenaars tentang pentingnya pengelolaan keberagaman budaya dalam organisasi global. Perusahaan berhasil memanfaatkan teknologi sebagai sarana integrasi komunikasi dan mengatasi hambatan jarak budaya, tetapi masih terdapat ruang perbaikan dalam aspek informalitas bahasa dan keberanian karyawan untuk menyuarakan pendapat secara lintas hierarki.

Adanya perbedaan gaya komunikasi dan persepsi hierarki di Unilever Indonesia juga mendukung temuan penelitian sebelumnya bahwa budaya nasional memengaruhi dinamika komunikasi bisnis, bahkan dalam lingkungan kerja yang sudah terdigitalisasi. Mekanisme adaptasi budaya yang berbasis pada komunikasi terbuka dan mentoring menunjukkan efektivitasnya dalam membangun budaya kerja inklusif. Hal ini penting karena komunikasi lintas budaya tidak hanya berdampak pada efektivitas organisasi, tetapi juga pada kepuasan kerja karyawan dan inovasi tim.

Temuan penelitian ini dapat diterapkan pada konteks perusahaan multinasional lain yang beroperasi di Indonesia atau di negara-negara dengan keberagaman budaya tinggi. Model komunikasi dan siklus adaptasi yang dihasilkan dapat dijadikan acuan untuk merancang program komunikasi lintas budaya di perusahaan global. Selain itu, hasil penelitian membuka peluang untuk pengembangan lebih lanjut, misalnya dengan menguji hubungan komunikasi lintas budaya dengan kinerja tim atau produktivitas perusahaan.

## KESIMPULAN

Penelitian Penelitian ini menyimpulkan bahwa komunikasi bisnis lintas budaya di Unilever Indonesia dijalankan melalui strategi yang terstruktur, termasuk pelatihan lintas budaya, penggunaan bahasa ganda, teknologi komunikasi kolaboratif, dan program mentoring budaya. Meskipun demikian, perusahaan tetap menghadapi tantangan seperti perbedaan gaya komunikasi, hambatan bahasa, serta perbedaan persepsi hierarki, yang berpotensi menghambat efektivitas komunikasi internal. Unilever Indonesia berhasil mengatasi sebagian besar tantangan tersebut dengan mekanisme adaptasi budaya berbasis komunikasi terbuka, refleksi kolektif, dan pendampingan lintas budaya, sehingga tercipta budaya kerja yang inklusif dan kolaboratif. Penelitian ini berkontribusi terhadap sains dengan memberikan model konseptual komunikasi lintas budaya yang relevan untuk konteks perusahaan multinasional di negara dengan keberagaman budaya tinggi, serta membuka peluang penelitian lanjutan mengenai hubungan antara komunikasi lintas budaya dengan kinerja tim, kepuasan kerja, dan inovasi organisasi.

## REFERENSI

1. Anggraeni, N., & Pramudyo, S. (2018). *Strategi komunikasi lintas budaya dalam organisasi multinasional di Indonesia*. *Jurnal Komunikasi Indonesia*, 7(1), 15-29. <https://doi.org/10.7454/jki.v7i1.128>
2. Budhwar, P., & Debrah, Y. (2019). *Human resource management in developing countries* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315194944>
3. Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2013). Virtual teams: Cross-cultural communication and collaboration. *Journal of International Business Studies*, 44(1), 123-132. <https://doi.org/10.1057/jibs.2012.33>
4. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.

5. Husin, A., & Rahman, S. (2017). Pengaruh komunikasi lintas budaya terhadap kinerja tim pada perusahaan multinasional. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 14(2), 100-115. <https://doi.org/10.22219/jmb.v14i2.4756>
6. Indrawati, R., & Suryadi, D. (2015). Strategi komunikasi bisnis pada perusahaan global: Studi kasus Unilever Indonesia. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 27(1), 45-58.
7. Putri, N. S., & Haryanto, J. T. (2020). Peran teknologi komunikasi dalam mendukung komunikasi lintas budaya di perusahaan multinasional. *Jurnal Teknologi dan Komunikasi*, 12(3), 223-235. <https://doi.org/10.24843/JTKOM.2020.v12.i03.p08>
8. Raharjo, B., & Santoso, A. (2016). Komunikasi antarbudaya dalam organisasi multinasional. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 20(1), 1-15. <https://doi.org/10.22146/jsp.12345>
9. Sudirman, H., & Kurniawan, D. (2019). Adaptive communication in multicultural teams: A case study of Unilever Indonesia. *Asian Journal of Business and Communication*, 5(2), 67-81. <https://doi.org/10.32528/ajbc.v5i2.390>
10. Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business* (3rd ed.). Nicholas Brealey Publishing.
11. Unilever Indonesia. (2021). *Sustainability and diversity report*. Jakarta: Unilever Indonesia. <https://www.unilever.co.id>