



---

Vol: 6 No 1 Tahun

E-ISSN: 2775-2216

Diterima Redaksi: 14-04-2025 | Revisi: 17-04-2025 | Diterbitkan: 09-06-2025

---

## **KEPEMIMPINAN MULTIKULTURAL DALAM ERA GLOBALISASI: ADAPTASI PEMIMPIN DALAM LINGKUNGAN KERJA MULTINASIONAL**

Nadiya Salsabila<sup>1</sup>, Widya Ayu Rachmadhita<sup>2</sup>, Riyan Setia Afi Pratama<sup>3</sup>, Mochammad Isa Anshori<sup>4</sup>

Prodi Manajemen, Universitas Trunojoyo Madura

<sup>1</sup>[nadiyasalsa12@gmail.com](mailto:nadiyasalsa12@gmail.com), <sup>2</sup>[widyaayurachmadhita25@gmail.com](mailto:widyaayurachmadhita25@gmail.com),

<sup>3</sup>[riyansetiaafipratama@gmail.com](mailto:riyansetiaafipratama@gmail.com), <sup>4</sup>[isa.anshori@trunojoyo.ac.id](mailto:isa.anshori@trunojoyo.ac.id)

### **ABSTRAK**

Globalisasi telah mengubah dinamika organisasi, menciptakan lingkungan kerja yang semakin multikultural. Artikel ini bertujuan untuk mengeksplorasi tantangan dan strategi kepemimpinan multikultural dalam konteks kerja multinasional. Sumber data terdiri dari artikel ilmiah dan buku, dengan kriteria seleksi berfokus pada penelitian terbaru mengenai kepemimpinan lintas budaya. Metode yang digunakan adalah analisis dokumen dan studi literatur untuk memahami teori dan praktik kepemimpinan multikultural. Temuan utama menunjukkan bahwa pemimpin yang efektif harus memiliki kecerdasan emosional dan kesadaran budaya yang tinggi, serta kemampuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif. Implikasi dari penelitian ini menunjukkan pentingnya pelatihan kepemimpinan yang berfokus pada pengembangan keterampilan adaptif dan komunikasi lintas budaya. Kesimpulan utama menekankan bahwa kepemimpinan multikultural bukan hanya tantangan, tetapi juga peluang untuk meningkatkan inovasi dan kolaborasi dalam organisasi, sehingga mampu menghadapi kompleksitas pasar global. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan praktis bagi pemimpin dalam mengelola keragaman dan mencapai tujuan organisasi secara efektif.

**Kata Kunci :** *Kepemimpinan Multikultural, Globalisasi, Lingkungan Kerja Multinasional*

### **ABSTRACT**

Globalization has transformed organizational dynamics, creating increasingly multicultural work environments. This article aims to explore the challenges and strategies of multicultural leadership in the context of multinational workplaces. Data sources consist of scholarly articles and books, with selection criteria focusing on recent research regarding cross-cultural leadership. The methods employed include document analysis and literature review to understand the theories and practices of multicultural leadership. Key findings indicate that effective leaders must possess high emotional

intelligence and cultural awareness, as well as the ability to create inclusive work environments. The implications of this research highlight the importance of leadership training that focuses on developing adaptive skills and cross-cultural communication. The main conclusion emphasizes that multicultural leadership is not only a challenge but also an opportunity to enhance innovation and collaboration within organizations, enabling them to navigate the complexities of the global market. This research is expected to provide practical insights for leaders in managing diversity and achieving organizational goals effectively.

**Keywords :** *Multicultural Leadership, Globalization, Multinational Work Environment*

## I. PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Globalisasi adalah salah satu kata kunci untuk mendefinisikan situasi dunia saat ini. Dalam ilmu-ilmu sosial, globalisasi sering digunakan untuk menggambarkan keadaan dunia tanpa batas atau proses dimana populasi dunia menjadi semakin bersatu tanpa hambatan batas-batas geografis. globalisasi tidak dapat dihindari, oleh karena itu selalu menuntut masyarakat untuk bersiap menghadapi perubahan dan persaingan di tingkat internasional. Jika masyarakat tidak bisa beradaptasi maka mereka akan kalah. Organisasi juga menghadapi jika tidak dapat bertahan di era globalisation, maka organisasi harus meningkatkan kapasitas sumber daya manusianya (Rusman, 2022).

Perkembangan teknologi digital mendorong perubahan dalam dunia bisnis, di mana kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi telah mengubah peradaban global, terutama dalam sektor industri sebagai pendorong utama perekonomian dunia (Rahmadyah, Niken & Aslami, Nuri, 2022). Oleh karena itu, perusahaan yang memiliki visi ke depan di era digital harus mampu mengelola sumber daya manusia secara efektif sesuai dengan tuntutan zaman (Angga Wahyudi et al., 2023).

Dalam dunia bisnis, setiap organisasi atau perusahaan yang bergerak dibidang manufaktur, jasa dan lainnya bertujuan memperoleh

keuntungan (Prahendratno et al., 2023). Untuk mendapatkan itu perlunya suatu proses produksi yang mana dalam melaksanakan proses produksi ini memerlukan manusia sebagai sumber daya yang menggerak, merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengendalikan berjalannya proses produksi tersebut.

Dalam era globalisasi yang semakin mengaburkan batas-batas geografis, budaya, dan ekonomi, kepemimpinan multikultural menjadi salah satu kompetensi krusial yang harus dimiliki oleh para pemimpin di lingkungan kerja multinasional. Globalisasi tidak hanya membawa dampak pada integrasi pasar dan teknologi, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang semakin beragam, di mana individu dari berbagai latar belakang budaya, bahasa, dan nilai-nilai harus bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks ini, pemimpin dituntut tidak hanya untuk memahami perbedaan budaya, tetapi juga untuk mengelola dan memanfaatkan keragaman tersebut sebagai sumber kekuatan dan inovasi (Jahidi, 2017).

Kepemimpinan multikultural mengacu pada kemampuan pemimpin untuk beradaptasi, berkomunikasi, dan memotivasi tim yang terdiri dari individu-individu dengan latar

belakang budaya yang berbeda. Tantangan utama yang dihadapi adalah bagaimana menciptakan lingkungan kerja inklusif yang menghargai perbedaan sekaligus memastikan keselarasan dalam mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang efektif dalam konteks multikultural tidak hanya perlu memiliki kecerdasan emosional yang tinggi, tetapi juga kesadaran budaya (cultural awareness) dan kemampuan untuk beradaptasi dengan dinamika yang kompleks (Ors & Sogancilar, 2018).

Dalam konteks tersebut, kepemimpinan multikultural menjadi kompetensi krusial yang harus dimiliki oleh pemimpin saat ini. Kemampuan untuk beradaptasi dan berkomunikasi dengan individu dari latar belakang yang berbeda akan sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi tantangan global. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis karakteristik serta strategi kepemimpinan yang efektif dalam lingkungan kerja multinasional.

Pemimpin di lingkungan kerja multinasional menghadapi tantangan seperti perbedaan budaya dan komunikasi yang dapat menimbulkan kesalahpahaman. Strategi untuk mengatasi tantangan ini termasuk memberikan pelatihan kesadaran budaya, mendorong komunikasi terbuka, dan menciptakan forum diskusi yang inklusif. Oleh karena itu pada penelitian kali ini akan membahas apa saja tantangan yang dihadapi pemimpin dalam menerapkan kepemimpinan multikultural di lingkungan kerja multinasional? Serta apa saja strategi yang dapat diterapkan oleh pemimpin untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif di antara anggota tim yang berasal dari berbagai budaya?

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apa saja tantangan yang dihadapi pemimpin dalam menerapkan kepemimpinan multikultural di lingkungan kerja multinasional serta strategi apa yang dapat diterapkan oleh pemimpin untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif di antara anggota tim yang berasal dari berbagai budaya.

### **Kajian Literatur**

Kepemimpinan saat ini berfokus pada menciptakan kondisi yang memungkinkan semua orang untuk berkembang, membangun struktur dan budaya yang memberdayakan setiap anggota tim untuk memimpin saat diperlukan. Di era yang dinamis ini, setiap orang memiliki potensi untuk menjadi pemimpin(Nur Lailatul Hidayah et al., 2023).

Oleh karena itu, untuk menjadi pemimpin yang efektif, disarankan untuk menggunakan penilaian dalam mengelola peran kepemimpinan dan manajemen yang diperlukan. Seorang pemimpin harus bisa menciptakan visi yang kuat dan menginspirasi orang lain untuk mempercayainya. Ketika seseorang menjabat sebagai pemimpin baru, diharapkan akan ada perbaikan, meskipun beberapa harapan mungkin tidak sejalan dengan kenyataan. Misalnya, jika gaya kepemimpinan pemimpin baru sangat berbeda dari pendahulunya, penting untuk berkomunikasi dengan anggota tim di awal masa jabatan, memahami pandangan mereka tentang kesuksesan, mengevaluasi harapan terkait waktu, dan menangani janji-janji yang mungkin tidak realistik. Dengan cara ini, pemimpin dapat mengelola perbedaan antara ekspektasi anggota tim dan realitas yang mereka bawa sebagai pemimpin baru.

Dalam konteks kepemimpinan, pemimpin multikultural dituntut untuk mampu beradaptasi dengan keragaman tim yang mereka pimpin. Mereka harus dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, di mana perbedaan dihargai dan dijadikan sumber kekuatan. Pemimpin yang efektif dalam konteks multikultural memiliki kesadaran budaya yang tinggi dan kemampuan untuk mengelola dinamika antarbudaya (Ors & Sogancilar, 2018).

Dalam era globalisasi, kemampuan untuk beroperasi dalam lingkungan multikultural menjadi keterampilan yang sangat dicari. Pemimpin yang memahami dan menghargai keragaman budaya dapat mendorong inovasi, meningkatkan kolaborasi, dan mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif. Dengan demikian, multikulturalisme bukan hanya tantangan, tetapi juga peluang bagi organisasi untuk berkembang di pasar global (Ihsani & Lanasa, 2024).

Gaya kepemimpinan berperan penting dalam mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Obasan & Hassan (2014) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan (Anggada Abim Pramudya et al., 2023). Selain itu, kepemimpinan adaptif juga dianggap sebagai proses kepemimpinan informal yang berlangsung melalui interaksi dan ketergantungan pemikiran manusia, baik secara individu maupun kelompok, saat mereka berkolaborasi untuk mengembangkan solusi baru yang memenuhi kebutuhan sistem. Inti dari proses kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pengikut secara efektif agar dapat mencapai perubahan yang positif.

Untuk menjadi pemimpin yang adaptif dalam situasi sulit, penting untuk memahami kondisi yang ada dan menciptakan lingkungan yang lebih mudah diterima. Di samping itu, mereka menunjukkan semangat belajar yang lebih baik dalam menghadapi setiap perubahan menuju realitas yang diinginkan (Radiva Dianda Zahra Putri et al., 2024).

**Tabel 1. Penelitian Terdahulu.**

Nama/Tahun	Judul	Metode	Temuan Utama
Desti Rahayu, Didin Hikmah Perkasa/2021	Analisis Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Ekspatriat Dalam Memimpin Perusahaan: Literatur Review	Pendekatan kualitatif	Studi ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan Demokrat digunakan oleh ekspatriat. Namun, tantangan utama adalah persepsi obsesif ekspatriat, stereotip dan etnosentrisme. Ini menunjukkan pentingnya keterampilan interpersonal dan pengalaman lapangan untuk mengelola tim multikultural.
Giri Teguh Ardiansyah ,	Gaya kepemimpinan	Pendekatan kualitatif	Artikel ini menganal

Hardiyanti, Lisye Ira Anne, Jerry Heikal/2024	ekspatriat Korea-China dan manajer lokal di perusahaan multinasional dan permasalahan yang dihadapi	if dengan pendek atan etnografi	isis gaya kepemimpinan ekspatriat Korea dan China serta manajer lokal di perusahaan multinasional di Indonesia. Hasilnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis yang berpusat pada karyawan efektif dalam konteks lintas budaya. Namun, perbedaan budaya dan komunikasi tetap menjadi tantangan yang harus dihadapi.		Multinasional: Studi Kasus Pt Cinemax	x Global Pasifik	x Global Pacific. Studi ini menyoroti pentingnya keterampilan manajemen lintas budaya untuk mengelola perbedaan budaya dan komunikasi untuk secara efektif mencapai tujuan organisasi.
Topan Sayfullloh dan Didin Hikmah Perkasa/2024	Analisis Perbedaan Kultur (Culture Synergy) Dalam Tim Kepemimpinan Ekspatriat Pada Perusahaan	Pendek atan kualitatif dengan strategi studi kasus	Artikel ini membahas dinamika kepemimpinan ekspatriat dari berbagai negara di PT Cinemax	Abdullah Ahmad Badawi Dalimunthe, Rany Adiliawijaya Putriekapuja/2024	Adaptasi Gaya Kepemimpinan Situasional di Organisasi Multikultural: Suatu Tinjauan Literatur	Metode sistem atic literatur review (SLR)	Artikel ini membahas adaptasi gaya kepemimpinan situasional dalam organisasi multikultural. Penelitian ini menekankan pentingnya fleksibilitas, komunikasi efektif, dan empati dalam mengelola tim yang

			beragam budaya..
Payakun Tuasikal, Anjar Safitri/2024	Tantangan dan Solusi dalam Mengelola Keberagaman dan Inklusi di Tempat Kerja: Membangun Lingkungan Kerja yang Inklusif dan Berkeadilan	Metode kualitatif berupa studi literatur atau Library Research.	Studi ini membahas tantangan dalam mengelola keragaman dan inklusi di tempat kerja, serta solusi untuk menciptakan lingkungan kerja yang terintegrasi dan adil.

## II. METODOLOGI PENELITIAN

Metode penelitian kualitatif yang digunakan dalam studi ini berfokus pada analisis dokumen dan studi literatur yang berkaitan dengan kepemimpinan multikultural. Berbagai sumber tertulis, termasuk artikel ilmiah, buku, laporan kebijakan, dan studi kasus yang relevan, akan dikumpulkan untuk menggali pemahaman mendalam tentang teori dan praktik kepemimpinan multikultural, serta tantangan yang dihadapi oleh pemimpin di lingkungan kerja multinasional.

Dalam analisis ini, pola dan tema yang muncul dari literatur yang ada akan diidentifikasi, seperti cara pemimpin mengelola keragaman budaya, strategi untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif. Dengan memanfaatkan pendekatan ini, diharapkan dapat memberikan wawasan yang komprehensif mengenai bagaimana pemimpin dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di pasar global dan memanfaatkan keragaman sebagai sumber kekuatan untuk mencapai tujuan organisasi.

Analisis dokumentasi juga akan membantu memahami konteks sosial dan budaya yang memengaruhi kepemimpinan multikultural. Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya akan memberikan kontribusi pada pengembangan teori kepemimpinan, tetapi juga menawarkan rekomendasi praktis bagi pemimpin dalam menghadapi tantangan di era globalisasi yang semakin kompleks.

## III. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Strategi Adaptasi Pemimpin dalam Kepemimpinan Multikultural

Dalam menghadapi dinamika lingkungan global, pemimpin di perusahaan multinasional seperti PT Unilever Indonesia dituntut untuk memiliki kemampuan adaptasi tinggi. Strategi adaptasi ini mencakup penyesuaian gaya kepemimpinan agar selaras dengan budaya lokal, sekaligus mempertahankan nilai dan standar perusahaan induk secara global. Di Unilever Indonesia, pendekatan ini terlihat dari fleksibilitas strategi manajerial dalam mengelola tenaga kerja yang multikultural.

Sebagai bagian dari korporasi global, pemimpin di Unilever Indonesia menerapkan kebijakan manajemen yang inklusif dan terbuka terhadap perbedaan budaya (Sentoso et al., 2023). Misalnya, pemimpin lokal diberi keleluasaan untuk menyesuaikan strategi pemasaran dan produk dengan preferensi konsumen Indonesia. Hal ini menunjukkan bentuk adaptasi struktural dan kultural yang mendukung efektivitas organisasi.

Analisis terhadap studi lain seperti oleh Hofstede (2001) dan Trompenaars & Hampden-Turner (2012) menegaskan bahwa adaptasi terhadap nilai-nilai budaya lokal merupakan salah satu kunci keberhasilan kepemimpinan lintas budaya. Studi ini juga menekankan pentingnya kepemimpinan

transformasional yang mampu memotivasi karyawan dari latar belakang budaya berbeda melalui visi bersama dan komunikasi yang empatik (Miharja, n.d.).

### **Peran Keberagaman dalam Menciptakan Inovasi**

Keberagaman dalam tim kerja di Unilever Indonesia tidak hanya menjadi tantangan, tetapi juga peluang besar untuk menciptakan inovasi. Keanekaragaman budaya memunculkan perspektif yang beragam dalam pengambilan keputusan dan pengembangan produk. Contohnya, keberhasilan peluncuran produk seperti margarin rendah lemak dan minyak goreng rendah kalori dapat dikaitkan dengan pemahaman mendalam terhadap preferensi lokal yang diperoleh melalui tim yang multikultural.

Dalam kajian oleh Cox & Blake (1991), disebutkan bahwa organisasi yang dikelola secara inklusif dan menghargai keberagaman cenderung lebih inovatif. Hal ini tercermin dalam strategi Unilever yang melibatkan kolaborasi antar departemen, baik di tingkat lokal maupun global, dalam proses inovasi produk.

Struktur organisasi yang digunakan oleh Unilever Indonesia, yaitu struktur matriks, juga mendukung kolaborasi lintas fungsi dan budaya. Dengan kombinasi struktur fungsional dan divisi, komunikasi dan koordinasi menjadi lebih fleksibel dan responsif terhadap perubahan pasar. Namun, struktur ini juga memerlukan kepemimpinan yang mampu mengelola kompleksitas dan konflik antar peran yang mungkin muncul.

### **Tantangan Komunikasi Lintas Budaya dan Upaya Penanganannya**

Salah satu tantangan utama dalam organisasi multikultural adalah komunikasi lintas budaya. Perbedaan persepsi, gaya komunikasi, serta nilai-nilai dasar antar individu dari budaya berbeda dapat menghambat efektivitas kerja. Dalam konteks Unilever Indonesia,

komunikasi antar tim lintas negara dan lintas fungsi menuntut pemimpin untuk memiliki kompetensi antar budaya (cultural intelligence).

Kebijakan keberlanjutan dan CSR yang diterapkan Unilever, seperti program pemberdayaan masyarakat dan pengurangan jejak karbon, menjadi sarana komunikasi nilai perusahaan secara global kepada komunitas lokal. Hal ini memperlihatkan upaya pemimpin dalam menjembatani perbedaan melalui nilai-nilai universal seperti tanggung jawab sosial dan keberlanjutan (Sentoso et al., 2023).

Menurut studi oleh Adler & Gunderson (2008), komunikasi lintas budaya yang efektif bergantung pada kemampuan pemimpin untuk mengenali dan menyesuaikan gaya komunikasi sesuai dengan norma budaya setempat. Ini sejalan dengan strategi Unilever yang menekankan pentingnya pelatihan budaya dan keberagaman dalam program pengembangan kepemimpinan.

## **HASIL**

Dalam konteks kepemimpinan multikultural di PT Unilever Indonesia, temuan penelitian dapat dianalisis ke dalam beberapa tema utama. Tiap tema dianalisis dengan mengacu pada teori dan literatur yang relevan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam. Berikut merupakan hasil analisis:

### **Keberagaman dalam Struktur Kepemimpinan**

PT Unilever Indonesia menerapkan struktur kepemimpinan yang mencerminkan keberagaman budaya. Para pemimpin berasal dari latar belakang etnis, budaya, dan kebangsaan yang berbeda. Keberagaman ini tidak hanya mencerminkan komitmen terhadap inklusivitas, tetapi juga menciptakan peluang kolaborasi lintas perspektif dalam pengambilan keputusan strategis.

Hal ini sejalan dengan teori kepemimpinan multikultural yang dikemukakan oleh Adler & Gundersen (2008), yang menegaskan bahwa keberagaman dalam tim kepemimpinan dapat meningkatkan kapasitas organisasi untuk berinovasi dan merespons perubahan global. Keanekaragaman latar belakang juga memperluas jangkauan pemahaman terhadap pasar lokal yang kompleks.

### **Strategi Adaptasi Pemimpin**

Pemimpin di PT Unilever Indonesia menunjukkan kemampuan adaptasi yang tinggi melalui pendekatan komunikasi lintas budaya, pelatihan keberagaman, serta program mentoring internal. Strategi ini dirancang untuk meningkatkan kesadaran budaya dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif.

Studi oleh Earley & Ang (2003) tentang *cultural intelligence* mendukung temuan ini, di mana pemimpin dengan kecerdasan budaya dan emosional tinggi lebih efektif dalam mengelola tim multikultural. Di Unilever Indonesia, adaptasi juga diwujudkan dalam penyesuaian gaya kepemimpinan yang kontekstual dengan budaya kerja Indonesia, tanpa mengabaikan nilai-nilai korporasi global.

### **Kolaborasi dan Inovasi**

Keberagaman dalam kepemimpinan terbukti menjadi pendorong utama inovasi. Pemimpin dari berbagai latar belakang mampu menyumbangkan sudut pandang yang berbeda dalam pengambilan keputusan, yang pada akhirnya memperkuat kreativitas dan solusi bisnis.

Penelitian Rahmawati & Setiawan (2022) menunjukkan bahwa organisasi dengan tingkat keberagaman tinggi cenderung memiliki keunggulan kompetitif yang lebih kuat di pasar global. Dalam konteks Unilever Indonesia, keberagaman tim terbukti mendukung pengembangan

produk-produk inovatif yang disesuaikan dengan preferensi lokal, seperti peluncuran produk ramah lingkungan dan makanan sehat.

### **Tantangan dalam Kepemimpinan Multikultural**

Meskipun keberagaman membawa banyak manfaat, sejumlah tantangan tetap muncul. Perbedaan nilai dan norma kerja, hambatan bahasa, serta kesulitan membangun kohesi tim adalah masalah yang kerap dihadapi oleh pemimpin di lingkungan kerja multikultural.

Studi oleh Thomas & Inkson (2009) menegaskan bahwa hambatan komunikasi dan kesenjangan budaya dapat mengganggu efektivitas kerja tim jika tidak dikelola dengan tepat. Oleh karena itu, pemimpin perlu memiliki keterampilan komunikasi yang fleksibel, toleransi terhadap perbedaan, dan kemampuan resolusi konflik untuk menjaga keharmonisan kerja.

### **Pembahasan Strategi Pengembangan Kepemimpinan Multikultural**

Sebagai perusahaan multinasional, PT Unilever Indonesia menyadari pentingnya membekali para pemimpin dengan kompetensi lintas budaya. salah satu strategi utama yang diterapkan adalah program pengembangan kepemimpinan global. Program ini bertujuan meningkatkan pemahaman terhadap keberagaman budaya dan keterampilan komunikasi lintas budaya.

Temuan ini konsisten dengan teori *global leadership development*, yang menyebutkan bahwa pelatihan lintas budaya dapat meningkatkan sensitivitas budaya dan kompetensi interpersonal pemimpin (Mendenhall et al., 2013). Melalui pendekatan ini, perusahaan mampu membangun fondasi kepemimpinan yang inklusif dan responsif terhadap dinamika global.

### **Gaya Kepemimpinan Adaptif dan Transformasional**

Gaya kepemimpinan di PT Unilever Indonesia menunjukkan kombinasi antara kepemimpinan transformasional dan adaptif. Pemimpin tidak hanya memberi inspirasi dan motivasi kepada karyawan, tetapi juga menyesuaikan pendekatan mereka berdasarkan kondisi tim dan tuntutan lingkungan kerja.

Menurut Bass & Avolio (1994), kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan loyalitas dan semangat kerja karyawan melalui penguatan nilai-nilai bersama dan visi jangka panjang. Sementara itu, kepemimpinan adaptif diperlukan dalam konteks organisasi multikultural untuk menjembatani perbedaan budaya dan menjaga kohesi tim (Heifetz et al., 2009).

### **Dampak Kepemimpinan Multikultural terhadap Kinerja Organisasi**

Implementasi kepemimpinan multikultural memberikan berbagai dampak positif terhadap kinerja PT Unilever Indonesia, antara lain:

1. Peningkatan efektivitas tim: Keberagaman budaya mendorong perspektif yang lebih luas, memperkuat kolaborasi, dan menghasilkan inovasi dalam pemecahan masalah. Hal ini sejalan dengan studi Cox & Blake (1991) yang menyatakan bahwa keragaman dalam tim dapat meningkatkan kualitas keputusan organisasi.
2. Daya saing global: Dengan kepemimpinan yang inklusif, perusahaan lebih mampu merespons kebutuhan pasar yang beragam di berbagai negara.
3. Peningkatan kepuasan dan retensi karyawan: Lingkungan kerja yang menghargai perbedaan budaya meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan. Studi McKinsey (2020) menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki kebijakan keberagaman dan

inklusi yang kuat memiliki peluang 25% lebih besar untuk meraih profitabilitas di atas rata-rata industri (Nugroho & Sari, 2022).

### **Tantangan dan Strategi Penanganan dalam Kepemimpinan Multikultural**

Meskipun memberikan banyak keuntungan, kepemimpinan multikultural juga dihadapkan pada berbagai tantangan, antara lain:

1. Hambatan bahasa: Perbedaan bahasa dapat menyebabkan kesalahpahaman komunikasi. Untuk mengatasi hal ini, Unilever Indonesia menyediakan pelatihan bahasa dan menetapkan bahasa Inggris sebagai bahasa kerja utama.
2. Perbedaan nilai dan budaya: Konflik nilai sering kali muncul dalam tim lintas budaya. Oleh karena itu, perusahaan menerapkan kebijakan keberagaman dan inklusi sebagai landasan etika dan operasional dalam berinteraksi.
3. Koordinasi antar tim multinasional: Perbedaan zona waktu dan cara kerja menjadi hambatan tersendiri. Penggunaan teknologi digital (seperti platform kolaborasi daring) membantu mengatasi kendala ini, sesuai dengan temuan Stahl et al. (2010) bahwa teknologi dapat menjadi alat penting dalam memfasilitasi koordinasi lintas budaya (Rahmawati & Setiawan, 2022).

### **IV. KESIMPULAN**

Hasil penelitian ini berhasil mengidentifikasi dan menganalisis pola umum dalam kepemimpinan multikultural sebagaimana diterapkan di PT. Unilever Indonesia. Hasil temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan

multikultural yang adaptif, inklusif, dan fleksibel tidak hanya berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas organisasi, tetapi juga menjadi faktor kunci dalam menghadapi kompleksitas lingkungan bisnis global. Strategi seperti pengembangan kompetensi lintas budaya, komunikasi yang terbuka, dan gaya kepemimpinan transformasional terbukti mampu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan kolaboratif.

Secara reflektif, penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan kepemimpinan dalam konteks multikultural tidak hanya bergantung pada struktur organisasi yang mendukung keberagaman, tetapi juga pada kesadaran budaya dan kecerdasan emosional pemimpin dalam mengelola tim lintas budaya. Fleksibilitas dalam menyesuaikan pendekatan kepemimpinan terhadap dinamika budaya menjadi keunggulan kompetitif yang signifikan di era globalisasi.

Kontribusi ilmiah dari artikel ini terletak pada penyajian sintesis tematik dari berbagai literatur yang relevan, sehingga memperkaya pemahaman konseptual mengenai kepemimpinan multikultural dalam konteks perusahaan multinasional di Indonesia. Temuan ini diharapkan dapat menjadi dasar rujukan bagi penelitian lanjutan dalam bidang manajemen lintas budaya dan kepemimpinan global.

Sebagai rekomendasi implikatif, organisasi multinasional disarankan untuk secara sistematis menyelenggarakan pelatihan kepemimpinan multikultural yang mencakup aspek komunikasi lintas budaya, inklusi, dan adaptasi strategis. Dengan memperkuat kompetensi ini, perusahaan tidak hanya dapat meningkatkan kinerja internal, tetapi juga membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam pasar internasional.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah Ahmad Badawi Dalimunthe, R. A. P. (2024). *ADAPTASI GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DI ORGANISASI MULTIKULTURAL: SUATU TINJAUAN LITERATUR*. Angga Wahyudi, Muhammad Bhismi Thoifurqoni Assyamiri, Wilda Al Aluf, Mohammad Ryan Fadhillah, Shinta Yolanda, & M. I. A. (2023). Dampak Transformasi Era Digital Terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Bintang Manajemen (JUBIMA)*, Vol.1, No., 99–111. <https://doi.org/https://doi.org/10.55606/jubima.v1i4.2222>
- Anggada Abim Pramudya, Muhammad Rouf Purnama, Nиннес Sri Andarbeni, Putri Nurjayanti, & M. I. A. (2023). Implementasi Budaya Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan. *SAMMAJIVA: Jurnal Penelitian Bisnis Dan Manajemen*, Vol.1, No., 24–40. <https://doi.org/https://doi.org/10.47861/sammajiva.v1i4.505>
- Ardiansyah, G. T., & Anne, L. I. (2024). Gaya kepemimpinan ekspatriat Korea-China dan manajer lokal di perusahaan multinasional dan permasalahan yang dihadapi. *JMSAB*, Vol 7, No., 223–236. <https://doi.org/https://doi.org/10.36407/jmsab.v7i2.1250>
- Hidayah, N. L., Andini, P. A., Putera, A. W., & ... (2024). Peran Revolusi Teknologi Terhadap Budaya Organisasi Dan Interaksi Antar Karyawan Dalam Lingkungan Kerja. *Nian Tana Sikka* ..., 2(1), 1–10. [https://ejournal-nipamof.id/index.php/NianTanaSikka/article/download/236/256](https://ejournal-nipamof.id/index.php/NianTanaSikka/article/view/236%0Ahttps://ejournal-nipamof.id/index.php/NianTanaSikka/article/download/236/256)

- Ihsani, A., & Lanasa, M. (2024). A Leadership Perspective: Analisis Gaya Kepemimpinan Retno Marsudi Berdasarkan Teori Kepemimpinan Dalam Konteks Multikultural Dan Multinasional Pada Saat Menangani Konflik Rohingya. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, Vol. 10 No, 31–47.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zendo.14257813>
- Jahidi, I. (2017). Transformasional Leadersif dan Servant Leadership: Tantangan Kepemimpinan Dalam Menghadapi Era Global. *CosmoGov: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, Vol. 3 No., 219–231.
- Miharja, F. (n. d.). *Performance Leadership : Studi Kasus Pada Pt Unilever Indonesia Tbk*.
- Nugroho, R., & Sari, M. (2022). Kepemimpinan Transformasional dalam Organisasi Multinasional. *Jurnal Kepemimpinan Dan Manajemen Global*, Vol. 10 No, 25–40.
- Ors, H., & Sogancilar, N. (2018). Understanding the challenges of multicultural team management. *Pressacademia*, 7(3), 259–268.  
<https://doi.org/10.17261/pressacademia.2018.954>
- Prahendratno, A., Astadi Pangarso Agus Siswanto, Ms., Zunan Setiawan, M., Sepriano, M., Musran Munizu, C., Purwoko, C., Nicholas Simarmata, M., Panji Pramuditha, M., Ir Ahmad Syamil, M., Anisa Larasati, R., & Aisyah Solehati, M. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Radiva Dianda Zahra Putri, Sherly Yulianti, & M. I. A. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan; Literature Review. *Jurnal Ilmiah Dan Karya Mahasiswa*, Vol. 2 No., 298–310.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.54066/jikma.v2i2.1761>
- Rahayu, D., & Hikmah Perkasa, D. (2024). Analisis Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Ekspatriat Dalam Memimpin Perusahaan: Literatur Review. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Madani*, 6(2), 16–32.  
<https://doi.org/10.51353/jmbm.v6i2.958>
- Rahmawati, D., & Setiawan, B. (2022). Peran Kepemimpinan Multikultural dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Multinasional. *Jurnal Manajemen Multinasional*, Vol. 15 No, 45–58.
- Rusman. (2022). Tantangan Sumber Daya Manusia di Era Globalisasi. *Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, Vol 1. No., 78–84.
- Sentoso, A., Winnerko, F., Suandri, H., Yosuky, D., & Linardo, V. (2023). Analisis Cultural Environment International Business Pada Perusahaan PT Unilever Indonesia. *Jurnal Mirai Management*, Vol. 8 No., 325–335.
- Topan Sayulloh, & Didin Hikmah Perkasa. (2024). Analisis Perbedaan Kultur (Culture Synergy) Dalam Tim Kepemimpinan Ekspatriat Pada Perusahaan Multinasional: Studi Kasus Pt Cinemaxx Global Pasifik. *Jurnal Perspektif Manajerial Dan Kewirausahaan (JPMK)*, 4(2), 106–116.  
<https://doi.org/10.59832/jpmk.v4i2.263>
- Tuasikal, P., & Safitri, A. (2024). *JICN: Jurnal Intelek dan Cendikiawan Nusantara Tantangan dan Solusi dalam Mengelola Keberagaman dan Inklusi di Tempat Kerja: Membangun Lingkungan Kerja yang Inklusif dan Berkeadilan Challenges and Solutions in Managing Diversity and Inclusion in the Workp*. 1(3), 3858–3870.  
<https://jicnusantara.com/index.php/jicn>

