JIIC: JURNAL INTELEK INSAN CENDIKIA
https://jicnusantara.com/index.php/jiic
Vol : 3 No: 11, November 2026
E-ISSN : 3047-7824

Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional di PT. Unilever Indonesia Tbk: Analisis Keunggulan, Hambatan Lintas Budaya, dan Rekomendasi Strategis

The Implementation of International Human Resource Management at PT. Unilever Indonesia Tbk: An Analysis of Strengths, Cross-Cultural Barriers, and Strategic Recommendations

Syaskia Nurul Syifa[1*], Anissa Ba'syirah Putri[2], Maharani Faradillah[3]
Universitas Bina Sarana Informatika
Email : syaskianurulsyifa@gmail.com[1], anissabasyirah7@gmail.com[2], maharanifaradillah31@gmail.com[3]*

Article Info

Article history :
Received : 10-11-2026
Revised : 12-11-2026
Accepted : 14-11-2026
Published : 16-11-2026

Abstract

Globalization has pushed multinational companies to manage human resources across countries while adapting to local contexts. As a subsidiary of a multinational corporation, PT Unilever Indonesia Tbk faces the challenge of balancing global standards with the needs and work culture of Indonesia. This study aims to analyze the implementation of international human resource management (IHRM) at PT Unilever Indonesia Tbk, identify its strengths and cross-cultural barriers, and formulate strategic recommendations. The study employs a descriptive qualitative approach using a case study method. Secondary data were collected from annual reports, sustainability reports, the company's official website, and scholarly literature, then analyzed thematically using the theoretical lenses of global staffing, expatriate management, and cross-cultural management. The findings indicate that the company's main strengths lie in standardized global talent development systems combined with local policies, as well as access to an international talent mobility network. However, cross-cultural barriers, such as differences in communication styles, hierarchy, and work expectations, as well as compliance with local labor regulations, remain challenges. This study recommends strengthening cross-cultural competence training, optimizing local talent development, and aligning global compensation policies with local conditions.

Keywords* : *international human resource management, Unilever Indonesia, cross-cultural

Abstrak

Globalisasi mendorong perusahaan multinasional untuk mengelola sumber daya manusia lintas negara dengan tetap menyesuaikan diri pada konteks lokal. Sebagai anak perusahaan dari perusahaan multinasional, PT Unilever Indonesia Tbk menghadapi tantangan menyeimbangkan standar global dengan kebutuhan serta budaya kerja di Indonesia. Penelitian ini bertujuan menganalisis penerapan manajemen sumber daya manusia internasional (MSDM internasional) di PT Unilever Indonesia Tbk, mengidentifikasi keunggulan dan hambatan lintas budaya dalam implementasinya, serta merumuskan rekomendasi strategis. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus. Data sekunder dikumpulkan melalui laporan tahunan, laporan keberlanjutan, situs resmi perusahaan, dan literatur ilmiah, kemudian dianalisis secara tematik dengan mengaitkannya pada teori global staffing, pengelolaan ekspatriat, dan manajemen lintas budaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keunggulan utama perusahaan terletak pada standardisasi sistem pengembangan talenta global yang dipadukan dengan kebijakan lokal, serta akses terhadap jaringan mobilitas talenta internasional. Namun, hambatan lintas budaya seperti perbedaan gaya komunikasi, hierarki, dan ekspektasi kerja serta kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan setempat masih menjadi tantangan. Penelitian ini merekomendasikan penguatan pelatihan kompetensi lintas budaya,

optimalisasi pengembangan talenta lokal, dan penyelarasan kebijakan kompensasi global dengan kondisi lokal.

Kata Kunci : manajemen sumber daya manusia, Unilever Indonesia, lintas budaya

PENDAHULUAN

Pengelolaan karyawan di perusahaan yang beroperasi di berbagai negara menghadapi masalam dalam menyesuaikan kebijakan perusahaan secara global dengan kebutuhan pekerja di tingkat lokal. Dalam konteks PT Unilever Indonesia Tbk, topik ini penting untuk diteliti karena penelitian sebelumnya sudah menunjukkan adanya penerapan integrasi global-lokal dalam mengelola sumber daya manusia. Jurnal dengan judul "Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional pada Perusahaan Multinasional di Indonesia: Sebuah Studi Kualitatif" yang diterbitkan pada 4 Desember 2025 dan terdaftar di GARUDA menyatakan bahwa integrasi tersebut melibatkan manajemen kinerja, pengembangan kepemimpinan, serta perubahan budaya organisasi. Temuan itu menjadi dasar untuk mempelajari cara menggabungkan kebijakan global dan kebutuhan lokal dalam penerapan pengelolaan SDM perusahaan (Bunawijaya et al., 2025).

Perhatian terhadap pengelolaan sumber daya manusia di Unilever Indonesia juga di jelaskan dalam penelitian (Ibrahim et al., 2024) berjudul “Strategi Menghadapi Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perusahaan Unilever Indonesia”. Melalui penelitian yang mengacu pada sumber-sumber tertulis, studi ini menjelaskan berbagai tantangan yang dihadapi, seperti perkembangan teknologi, proses globalisasi, adanya digitalisasi, serta kebutuhan untuk meningkatkan kemampuan para pekerja. Strategi yang dibicarakan mencakup pemilihan karyawan, pelatihan, pengelolaan talenta, serta penghargaan yang diberikan berdasarkan prestasi kerja. Penelitian itu menekankan bahwa kemampuan mengelola SDM secara strategis dan berfokus pada inovasi merupakan hal penting dalam menghadapi perubahan di lingkungan bisnis.

Hasil penelitian tersebut menunjukan bahwa penelitian mengenai sumber daya manusia perusahaan belum cukup hanya focus pad program rekrutmen atau pelatihan saja (Ibrahim et al., 2024). Untuk memahami arah analisis penelitian ini, program-program tersebut harus dilihat dari hubungannya dengan kebutuhan kompetensi, cara menerapkan standar kerja, serta penyesuaian terhadap kondisi setempat. Oleh karena itu, kelebihan menggunakan manajemen SDM internasional harus dinilai berdasarkan fakta tentang bagaimana cara kerjanya dan manfaatnya, bukan hanya karena nama perusahaan atau adanya kebijakan resmi saja.

Penilaian positif terhadap penerapan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia MSDM) perusahaan dapat dikembangkan melalui pendekatan tinjauan literatur. Temuan tersebut bisa dijadikan dasar untuk mengetahui kelebihan dalam mengelola SDM. Namun, karena penelitian tersebut menggunakan literatur sebagai sumber analisis, maka kesimpulan yang ditarik perlu dibaca dalam konteks cakupan bukti yang digunakan dan tidak boleh langsung dianggap sebagai gambaran tentang pengalaman seluruh karyawan (Fahmi et al., 2025).

Selain keunggulan tersebut, aspek lintas budaya juga perlu diperhatikan secara khusus. Penelitian tentang Divisi HR Perusahaan Unilever Indonesia yang diterbitkan bulan Desember 2025 menunjukkan penyesuaian local dengan cara mengubah indicator kinerja, memberikan pelatihan yang memperhatikan perbedaan budaya, serta melakukan analisis terhadap konteks social di Indonesia (Bunawijaya et al., 2025). Penelitian tersebut juga menemukan tantangan, yaitu

perbedaan budaya global dan lokal, serta keselarasan indikator kinerja di tingkat operasional. Namun, penelitian ini melibatkan tiga informan utama, sehingga hasilnya harus dipahami dalam konteks dan lingkup informan yang dianalisis, bukan digunakan secara umum tanpa pemeriksaan tambahan.

Berdasarkan penelitian sebelumnya, penelitian ini tidak bertujuan menyatakan bahwa penerapan manajemen SDM internasional di Unilever Indonesia belum pernah dibahas dalam penelitian sebelumnya. Fokus yang diberikan adalah analisis yang menyeluruh mengenai hubungan antara keunggulan dalam penerapan SDM, hambatan yang timbul karena perbedaan budaya, serta sarana strategis yang direkomendasikan. Posisi ini penting karena penelitian sebelumnya sudah membahas cara menghadapi tantangan tenaga kerja, meningkatkan kinerja, serta mengintegrasikan kebijakan global dan lokal, meskipun dengan fokus dan cakupan yang berbeda (Bunawijaya et al., 2025).

Berdasarkan hal tersebut, penelitian berjudul "Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional di PT Unilever Indonesia Tbk: Analisis Keunggulan, Hambatan Lintas Budaya, dan Rekomendasi Strategis" dilakukan untuk mengevaluasi cara pengelolaan sumber daya manusia secara kritis dan sesuai dengan konteks. Analisis tidak hanya menyebutkan program perusahaan saja, tetapi juga melihat kelebihan yang didukung bukti, hambatan yang terjadi karena perbedaan budaya, serta bagaimana saran-saran yang diberikan relevan dengan masalah yang ditemukan. Dugaan mengenai adaynya hambatan tertentu tidak dianggap sebagai fakta sebelum ada bukti dan penelitian yang mendukungnya.

Rumusan Masalah

1. Bagaimana penerapan manajemen sumber daya manusia internasional di PT Unilever Indonesia Tbk, khususnya dalam penyelarasan kebijakan global dengan kebutuhan lokal?
2. Apa saja keunggulan penerapan manajemen sumber daya manusia internasional yang dapat diidentifikasi berdasarkan data penelitian?
3. Apa saja hambatan lintas budaya dalam penerapan manajemen sumber daya manusia internasional, dan bagaimana hambatan tersebut berkaitan dengan pelaksanaan kebijakan SDM?
4. Rekomendasi strategis apa yang dapat dirumuskan untuk mempertahankan keunggulan dan mengatasi hambatan lintas budaya yang teridentifikasi?

Tujuan Penulisan

1. Menganalisis penerapan manajemen sumber daya manusia internasional di PT Unilever Indonesia Tbk, terutama hubungan antara kebijakan global dan penyesuaian lokal.
2. Mengidentifikasi keunggulan penerapan manajemen sumber daya manusia internasional berdasarkan bukti yang diperoleh.
3. Menganalisis hambatan lintas budaya serta keterkaitannya dengan pelaksanaan kebijakan dan praktik pengelolaan SDM.
4. Merumuskan rekomendasi strategis yang sesuai dengan keunggulan, hambatan, dan kebutuhan pengelolaan SDM yang ditemukan dalam penelitian.

Signifikan Penelitian

1. Signifikansi Teoritis

Penelitian ini diharapkan memperkaya pembahasan manajemen SDM internasional melalui analisis hubungan antara integrasi kebijakan global–lokal dan pengelolaan lintas budaya. Kontribusi yang dituju bukan pembentukan teori baru, melainkan penyusunan pemahaman kontekstual tentang bagaimana keunggulan dan hambatan penerapan SDM internasional dapat ditelaah secara bersamaan pada objek penelitian.

2. Signifikansi Praktis

Penelitian ini diharapkan menghasilkan bahan pertimbangan dalam mengevaluasi kesesuaian kebijakan SDM dengan kebutuhan organisasi dan tenaga kerja lokal. Rekomendasi dapat diarahkan pada komunikasi lintas budaya, pengembangan kompetensi, atau penyesuaian mekanisme pengelolaan kinerja, sepanjang bidang tersebut memang didukung oleh temuan penelitian.

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional

Manajemen sumber daya manusia internasional dalam penelitian ini merujuk pada cara mengelola karyawan yang menggabungkan kebutuhan organisasi di berbagai negara dengan kondisi kerja tempat mereka bekerja. Cakupannya tidak hanya mencakup penempatan karyawan ke luar negeri, tetapi juga mencakup pengembangan kompetensi, koordinasi pekerjaan lintas negara, pengelolaan mobilitas, serta dukungan terhadap kemampuan bekerja dalam lingkungan yang berbeda. Penelitian (P. Caligiuri et al., 2021) menunjukkan bahwa studi MSDM internasional tetap relevan dalam menghadapi berbagai masalah di dunia kerja global, seperti pengelolaan jarak fisik, kerja sama secara virtual, serta kebutuhan akan kompetensi yang mampu bekerja dalam berbagai budaya.

Salah satu ciri penting dari MSDM internasional adalah hubungan antara keputusan mengelola karyawan di tingkat individu, unit organisasi, dan perusahaan multinasional. Membangun pandangan dari berbagai tingkatan untuk menjelaskan hubungan antara pengelolaan talenta global dan kinerja perusahaan yang beroperasi di berbagai negara. Pendekatan ini menganggap pengelolaan talenta sebagai bagian dari sistem organisasi secara keseluruhan, bukan hanya sekadar proses merekrut karyawan yang memiliki potensi besar.

Dalam penelitian tentang PT Unilever Indonesia Tbk, konsep ini digunakan untuk membedakan antara praktik MSDM biasa dengan praktik yang memiliki cakupan internasional. Rekrutmen atau pelatihan, misalnya, baru dianggap sebagai bagian dari MSDM internasional jika ada bukti bahwa hal tersebut terkait dengan standar global, pengembangan kemampuan yang berlaku di berbagai negara, kerja sama dengan unit internasional, atau kebutuhan untuk menyesuaikan dengan kondisi lokal. Batasan ini adalah keputusan operasional dalam penelitian agar seluruh program pengembangan SDM perusahaan tidak secara otomatis dianggap sebagai praktik internasional (Ibrahim et al., 2024).

Pendekatan Penempatan Tenaga Kerja Global

Penempatan tenaga kerja secara global atau yang disebut juga global staffing adalah salah satu sektor penting dalam manajemen sumber daya manusia secara internasional.Pembahasan mengenai topik ini melalui tiga isu utama, yaitu hubungan antara penempatan tenaga kerja dengan manajemen talenta global, perubahan bentuk tugas atau penugasan internasional, serta penggunaan tenaga kerja nonkaryawan sebagai pilihan alternatif dalam mengelola pekerjaan global. Artinya, analisis penempatan global tidak cukup hanya menghitung jumlah ekspatriat, tetapi harus mempertimbangkan fungsi strategis dari penempatan tersebut serta bentuk hubungan kerjanya (Tarigan Dr. Nur M. Ridha, S.E. & Yudha,Tri Kartika, S.E., 2021) .

Manajemen Ekspatriat dan Repatriasi

Manajemen ekspatriat berkaitan dengan penanganan pengalaman kerja di berbagai negara serta dampaknya terhadap perkembangan karier seseorang. Baruch (2016) membahas perkembangan penelitian tentang ekspatriasi dan repatriasi, termasuk semakin besar minat terhadap ekspatriat yang mendapatkan pengalaman internasional sendiri. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa mobilitas internasional memiliki berbagai bentuk dan jalur karier, sehingga tidak tepat diartikan hanya sebagai tugas yang sepenuhnya ditentukan oleh perusahaan.

Selain saat berangkat dan menjalani tugas, kembaliannya tenaga kerja dari tugas internasional juga perlu diperhatikan. Chiang (2018), melalui tinjauan yang sistematis, menjelaskan bahwa literatur tentang repatriasi mencakup isu-isu seperti penyesuaian kembali setelah pulang dari penugasan internasional, perpindahan karyawan, serta berbagai hambatan yang dihadapi dalam proses tersebut. Temuan itu menunjukkan bahwa mobilitas internasional sebaiknya dilihat sebagai proses yang terus berlangsung, bukan sekadar kegiatan yang selesai saat karyawan kembali ke negara asal (Arifa et al., 2021).

Manajemen Lintas Budaya dan Kecerdasan Budaya

Penelitian ini menggunakan kecerdasan budaya atau *cultural intelligence* sebagai salah satu cara untuk memahami kemampuan bekerja antar budaya. Rockstuhl dan Van Dyne (2018) melakukan pengujian terhadap model kecerdasan budaya yang membedakan antara kemampuan umum dan kontribusi spesifik dari berbagai dimensinya. Penelitian tersebut membantu menjelaskan bahwa kemampuan menghadapi perbedaan budaya bukan hanya satu aspek, tetapi melibatkan beberapa bagian seperti berpikir metakognitif, kognitif, motivasional, dan tindakan (Han et al., 2022).

Sebagai indikator analisis penelitian, keempat dimensi tersebut dijabarkan menjadi:

Dimensi	Fokus penelaahan dalam penelitian
Metakognitif	Kesadaran untuk memeriksa asumsi ketika berinteraksi dengan pihak berlatar budaya berbeda.
Kognitif	Pengetahuan tentang konteks dan perbedaan budaya yang relevan dengan pekerjaan.
Motivasional	Kemauan dan ketekunan untuk terlibat dalam interaksi lintas budaya.
Perilaku	Kemampuan menyesuaikan cara berkomunikasi dan bertindak dalam interaksi tersebut.

Mengembangkan dasar bukti melalui analisis meta terhadap kecerdasan budaya dan hasil yang terkait dengan pekerjaan. Penelitian ini bias dipakai untuk membantu memilih konsep kecerdasan budaya sebagai alat analisis. Namun, hubungan yang ditemukan dalam penelitian internasional tidak bisa langsung dianggap sebagai bukti bahwa hal yang sama telah terjadi di PT Unilever Indonesia Tbk.

Manajemen Talenta Global dan Penyesuaian Konteks Lokal

Manajemen talenta global adalah bagian yang sangat penting dalam mengelola sumber daya manusia di perusahaan yang beroperasi di banyak negara. Hal ini berkaitan dengan proses mencari, mengembangkan, menempatkan, memotivasi, dan menjaga tenaga kerja yang memiliki kemampuan dan potensi tinggi di berbagai area operasional perusahaan. (P. M. Caligiuri et al., 2024) menjelaskan bahwa keberhasilan dalam mengelola talenta global bergantung pada sejauh mana strategi perusahaan multinasional selaras dengan cara mengelola kelompok talenta, kemampuan mobilitas talenta secara global, serta tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan tersebut. Oleh karena itu, adanya program pengembangan talenta tidak berarti otomatis menunjukkan keberhasilan perusahaan, tetapi harus dilihat apakah sesuai dengan startegi dan kebutuhan perusahaan tersebut.

Berikutnya, (Aljbour et al., 2021) melakukan tinjauan sistematis terhadap 120 penelitian empiris untuk mengembangkan kerangka kerja manajemen talenta yang berbasis pada tingkatan yang berbeda. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa cara pandang dan tindakan dalam mengelola talenta dapat mempengaruhi hasil pada tingkat individu, kelompok, serta organisasi. Ini menunjukkan betapa pentingnya menganalisis hubungan antara cara mengelola talenta dengan hasil yang dicapai organisasi, bukan hanya melihat adanya program manajemen talenta saja.

Teori Relevan

1. ***Global staffing approach.*** *Global staffing* berkaitan dengan keputusan dalam mengisi posisi di anak perusahaan, yaitu dengan menggunakan karyawan yang berasal dari negara induk perusahaan (*parent-country national*/PCN), warga negara tuan rumah (*host-country national*/HCN), atau warga negara negara ketiga (*third-country national*/TCN) (Han et al., 2022). Kecenderungan untuk menggunakan PCN, yang biasanya disebut praktik etnosentris, dipengaruhi oleh faktor-faktor yang ada di negara asal dan hambatan dalam konteks yang membuat komunikasi antara kantor pusat dan cabang perusahaan menjadi sulit. Sembilan opsi staffing yang berdasarkan kewarganegaraan dan lokasi pengalaman internasional sebelumnya kini tidak lagi dianggap hanya sebagai pilihan antara PCN dan HCN. Dalam penelitian ini, teori tersebut digunakan untuk memahami bagaimana susunan dan peran strategis tenaga kerja di PT Unilever Indonesia Tbk, termasuk kontribusi talenta lokal serta pergerakan talenta dari luar negeri.
2. **Manajemen ekspatriat**. McNulty dan Brewster (2017) menetapkan batas konseptual mengenai siapa yang dapat dikategorikan sebagai ekspatriat bisnis. Bonache (2017) menyebutkan bahwa terjadi perubahan dalam konteks ekspatriasi, jenis pengalaman internasional, serta cara mengelola ekspatriat. Baruch (2016) menunjukkan bahwa mobilitas internasional memiliki berbagai bentuk dan jalur karier, termasuk ekspatriat yang mencari pengalaman internasional secara mandiri. Dalam hal kembali ke negara asal, Chiang (2018) menjelaskan bahwa masalah repatriasi melibatkan penyesuaian kembali, pemindahan karyawan, serta hambatan yang muncul

setelah tugas di luar negeri. Penyesuaian budaya antar kelompok juga mempengaruhi hasil kerja seseorang, karena jika tidak dilakukan dengan baik, dapat mengurangi performa dan meningkatkan angka pindah kerja *(Han et al., 2022)*. Faktor psikologis dan sosiokultural juga memengaruhi proses penyesuaian tersebut (Han et al., 2022). Teori ini digunakan untuk menganalisis cara mengelola perpindahan tenaga ahli sebagai proses yang terus-menerus, mulai dari tahap persiapan, masa bertugas, sampai masa kembalinya.

3. **Manajemen lintas budaya.** Dimensi budaya Hofstede menjelaskan bahwa budaya memengaruhi bagaimana seseorang berpikir, berbicara, dan menjalankan pekerjaan dalam sebuah perusahaan. Pada tingkat kemampuan individu, kecerdasan budaya (CQ) terdiri dari empat aspek, yaitu aspek metakognitif, kognitif, motivasional, dan perilaku. Kebanyakan aspek dari kematangan budaya memengaruhi positif kemampuan seseorang dalam beradaptasi di budaya yang berbeda, sehingga perusahaan multinasional disarankan untuk mengevaluasi dan memilih individu yang memiliki kematangan budaya tinggi untuk ditempatkan dalam tugas internasional. (Putra et al., 2025). Tinjauan sistematis mengenai kemampuan kerja sama (CQ) bagi pekerja asing menjelaskan betapa pentingnya CQ dalam membangun tim proyek secara global. Dalam penelitian ini, perbedaan dalam gaya komunikasi, struktur hierarki, dan harapan kerja dianalisis menggunakan gabungan kerangka kerja Hofstede dan empat dimensi CQ, dengan catatan bahwa hasil penelitian internasional tidak selalu berlaku untuk PT Unilever Indonesia Tbk.
4. **Manajemen Talenta Global dan Penyesuaian Konteks Lokal**. Manajemen talenta global adalah proses untuk menarik, mengembangkan, menempatkan, memotivasi, serta mempertahankan karyawan berpotensi tinggi di berbagai lokasi operasional perusahaan yang bergerak di beberapa negara.Keberhasilan dalam manajemen ini bergantung pada kesesuaian antara visi perusahaan, cara mengelola kelompok karyawan, kemampuan bekerja di berbagai negara, dan tujuan-tujuan yang ingin dicapai. Peninjauan sistematis terhadap 120 penelitian empiris menunjukkan bahwa praktik manajemen talenta dapat memengaruhi hasil di tingkat individu, kelompok, dan organisasi, dengan mengembangkan kerangka multilevel yang menjelaskan hubungan tersebut. Akibatnya, adanya program pengembangan talenta di Unilever Indonesia tidak otomatis dianggap sebagai keunggulan. Program itu harus dilihat berdasarkan sejalan tidaknya dengan strategi perusahaan dan kebutuhan masyarakat setempat (Tarigan Dr. Nur M. Ridha, S.E. & Yudha,Tri Kartika, S.E., 2021).

Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil/Temuan	Relevansi dengan Penelitian
1	Bunawijaya et al. (2025)	Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional pada Perusahaan Multinasional di Indonesia: Sebuah Studi	Kualitatif deskriptif; tiga informan kunci (purposive sampling); wawancara semi-terstruktur, observasi non-	Unilever Indonesia menerapkan integrasi kebijakan HR global–lokal (prinsip "*freedom within a framework*"). Sistem Unilever Performance Management	Dasar kajian keselarasan kebijakan global–lokal dan hambatan lintas budaya di Unilever Indonesia. Catatan:

		Kualitatif (YUME: Journal of Management, 9(1), 384–392)	partisipatif, dan dokumentasi; analisis model Miles & Huberman	menggabungkan 60% KPI global dan 40% KPI lokal. Adaptasi lokal melalui modifikasi KPI, pelatihan lintas budaya, dan analisis konteks sosial. Tantangan: kesenjangan budaya global–lokal (*power distance tinggi*, komunikasi tidak langsung) dan keselarasan KPI di tingkat operasional.	artikel menandai wawancara dan data internalnya sebagai "fiktif". Penelitian ini menambahkan analisis keunggulan dan rekomendasi strategis berbasis data sekunder.
2	Ibrahim et al. (2024)	Strategi Menghadapi Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perusahaan Unilever Indonesia (Jurnal Media Akademik, 2(12))	Studi literatur (buku, jurnal, dan sumber bacaan lain)	Tantangan: perubahan teknologi, penyesuaian lingkungan usaha, kualitas dan kompetensi SDM, globalisasi dan digitalisasi. Strategi: seleksi ketat, program Latihan Kerja (LATKER), manajemen talenta, perencanaan SDM, *business challenge talent pools*, serta kompensasi dan penghargaan berbasis kinerja. Keberhasilan bergantung pada pengelolaan SDM yang strategis dan berorientasi inovasi.	Relevan untuk fungsi MSDM dan manajemen talenta di objek yang sama. Belum membahas dimensi internasional dan lintas budaya secara khusus.
3	Fahmi et al. (2025)	Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Mengelola Perubahan Organisasi untuk Mencapai Fit: Studi Kasus pada PT. Unilever Indonesia dan	Tidak dinyatakan eksplisit; kajian konseptual berbasis literatur dengan contoh kasus Unilever Indonesia dan Telkom Indonesia	SHRM yang selaras dengan strategi bisnis memperkuat pembelajaran dan ketahanan organisasi. Budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional menjadi faktor kunci, sedangkan dinamika lingkungan berperan sebagai moderator.	Mendukung penilaian keunggulan pengelolaan SDM sebagai *strategic fit.* Bukti khusus Unilever Indonesia terbatas dan tidak membahas

		PT. Telkom Indonesia (Jurnal Manajemen SDM, 2(2))		Keselarasan strategi bisnis dan SDM disimpulkan meningkatkan kinerja, inovasi, dan daya tahan perusahaan.	dimensi internasional atau lintas budaya.
4	Lee et al. (2022)	*Cultures and Institutions: Dispositional and Contextual Explanations for Country-of-Origin Effects in MNC 'Ethnocentric' Staffing Practices (Organization Studies,* 43(4), 497–519)	*Fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA*) terhadap praktik *staffing MNC* dari sepuluh negara asal	Mekanisme disposisional (preferensi budaya negara asal) dan kontekstual (hambatan komunikasi kantor pusat–anak perusahaan) sama-sama memiliki daya jelaskan besar terhadap penggunaan PCN di posisi puncak anak perusahaan.	Dasar teori *global staffing*. Konteksnya lintas negara, bukan khusus Unilever Indonesia.
5	Akhal & Liu (2019)	*Cultural Intelligence Effects on Expatriates' Adjustment and Turnover Intentions in Mainland China (Management Research Review,* 42(7), 818–836)	*Survei cross-sectional; regresi berganda hierarkis; 402 profesional* asing di Tiongkok daratan	Kecuali CQ perilaku, tiga dimensi CQ lainnya berpengaruh positif pada aspek penyesuaian lintas budaya. MNC disarankan menilai dan memilih individu ber-CQ tinggi untuk penugasan internasional.	Mendukung CQ sebagai lensa analisis hambatan lintas budaya dan dasar rekomendasi pelatihan kompetensi lintas budaya.
6	Han et al. (2022)	*Facilitating Cross-Cultural Adaptation: A Meta-Analytic Review of Dispositional Predictors of Expatriate Adjustment (Journal of Cross-Cultural Psychology*, 53(9), 1054–1096)	Meta-analisis terhadap 62 studi primer (n = 13.060)	Sifat *Big Five* berperan penting, tetapi empati budaya, CQ (misalnya CQ motivasional), dan kecerdasan emosional memiliki pengaruh lebih kuat terhadap penyesuaian. Jarak budaya, kekencangan budaya, dan ketimpangan gender negara tuan rumah memoderasi sebagian hubungan.	Mendukung penggunaan dimensi CQ sebagai indikator analisis. Hasilnya bersifat lintas negara sehingga tidak otomatis berlaku di Unilever Indonesia.

7	Caligiuri et al. (2020)	International HRM *Insights for Navigating the COVID-19 Pandemic: Implications for Future Research and Practice (Journal of International Business Studies,* 51, 697–713)	Editorial; sintesis literatur IHRM (bukan tinjauan komprehensif)	Literatur IHRM relevan untuk mengelola jarak dan batas organisasi: seleksi kompetensi cultural agility (toleransi ambiguitas, resiliensi, rasa ingin tahu), pelatihan lintas budaya, dukungan organisasi, kolaborasi virtual, dan manajemen talenta global. Diajukan agenda riset IHRM ke depan.	Mendukung konsep MSDM internasional dan pentingnya pelatihan kompetensi lintas budaya. Fokus pada konteks pandemi dan tidak khusus pada Unilever Indonesia.
8	Caligiuri et al. (2024)	*Global Talent Management: A Critical Review and Research Agenda for the New Organizational Reality (Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior,* 11, 393–421)	Tinjauan kritis literatur	Manajemen talenta global perlu selaras dengan strategi MNE, mencakup identifikasi kelompok talenta dan peran mobilitas global. Bukti bahwa MNE mengelola talenta secara efektif di tingkat global masih terbatas.	Dasar menilai keunggulan pengembangan talenta secara kritis, bukan sekadar mendata program.
9	Aljbour et al. (2021)	*An Evidence-Based Multilevel Framework of Talent Management: A Systematic Review (International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(8), 3348–3376)	Tinjauan sistematis terhadap 120 studi empiris	Perspektif manajemen talenta menentukan praktik, yang kemudian memengaruhi hasil di tingkat organisasi, kelompok, dan karyawan. Praktik yang paling banyak diteliti adalah pengembangan talenta.	Mendukung penilaian keunggulan berdasarkan hasil, bukan sekadar keberadaan program.
10	Chiang et al. (2018)	*Repatriation: What Do We Know and Where Do We Go from Here (The*	Tinjauan sistematis literatur repatriasi selama empat dekade	Literatur repatriasi masih terfragmentasi, dengan persoalan penyesuaian kembali dan tingkat perpindahan	Mendasari pandangan bahwa mobilitas talenta adalah proses

		International Journal of Human Resource Management, 29(1), 188–226)		karyawan yang tinggi. Disusun kerangka untuk mengonsolidasikan literatur.	berkelanjutan hingga kepulangan.
11	Arifa et al. (2021)	*How Do Individuals Form Their Motivations to Expatriate? A Review and Future Research Agenda (Frontiers in Sociology,* 6, 631537)	Tinjauan sistematis 47 artikel (*Web of Science, 1994–2021*) dengan kerangka Rubicon	Ekspatriat mandiri (SIE) dan ditugaskan (AE) melalui tahap serupa: membentuk ekspektasi, mengevaluasi opsi, dan membangun preferensi. Motivasi mencakup karier, ekonomi, politik, dan budaya. Belum diketahui bagaimana individu membentuk ekspektasinya.	Menunjukkan bahwa mobilitas internasional memiliki bentuk beragam, mendukung pembahasan manajemen ekspatriat. Fokus pada motivasi, bukan repatriasi.

Posisi penelitian

Penelitian terdahulu pada Unilever Indonesia umumnya membahas fungsi MSDM, tantangan SDM, atau integrasi global–lokal secara terpisah. Sebagian besar berbasis studi literatur, dan satu penelitian lintas budaya hanya melibatkan tiga informan. Studi internasional tentang staffing, ekspatriat, CQ, dan talenta global memberi landasan teoretis yang kuat, tetapi tidak dilakukan pada konteks Unilever Indonesia. Penelitian ini mengisi celah tersebut dengan menelaah keunggulan, hambatan lintas budaya, dan rekomendasi strategis dalam satu analisis terpadu.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif karena tujuannya bukan untuk mengukur variabel secara angka, tetapi lebih fokus pada pemahaman bagaimana praktik manajemen sumber daya manusia internasional diterapkan di PT Unilever Indonesia Tbk. Pendekatan ini juga membantu dalam mengenali kelebihan dan hambatan terkait perbedaan budaya yang terdapat dalam informasi yang telah tersedia.

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif untuk menjelaskan secara rapi bagaimana pengelolaan SDM dilakukan dengan pendekatan internasional. Hal ini mencakup penyesuaian kebijakan global sesuai dengan kebutuhan setempat, pembinaan talenta, serta tantangan yang mungkin timbul akibat perbedaan budaya. Analisis deskriptif dilakukan dengan membandingkan data yang ditemukan dengan konsep-konsep seperti global staffing, manajemen ekspatriat, manajemen budaya lintas, dan manajemen talenta global.

Metode studi kasus dipilih karena PT Unilever Indonesia Tbk dianggap sebagai satu contoh yang dianalisis secara rinci. Studi kasus ini tidak mengevaluasi keseluruhan kinerja perusahaan,

tetapi lebih menitikberatkan pada praktik manajemen sumber daya manusia internasional yang berkaitan dengan tujuan penelitian. Oleh karena itu, penelitian ini tidak bertujuan untuk mengaplikasikan hasilnya ke semua perusahaan multinasional di Indonesia.

Objek Penelitian

Objek penelitian adalah PT Unilever Indonesia Tbk. Pada tahun 2024, perusahaan tersebut memiliki 4.266 karyawan, 8 pabrik, dan 45 merek, seperti yang dicatat oleh Unilever Indonesia pada tahun 2024a. Perusahaan juga mengalami tekanan dalam hal kinerja: penjualan bersih mengalami penurunan dari Rp38.611 miliar pada tahun 2023 menjadi Rp35.139 miliar pada tahun 2024, yaitu turun sekitar 9,0%, sedangkan laba bersih menurun sebesar 29,8% menjadi Rp3,4 triliun. Pada saat yang sama, jumlah jam pelatihan karyawan meningkat dari 32.790 jam pada tahun 2022 dan 56.918 jam pada tahun 2023 menjadi 173.939 jam pada tahun 2024 (PT Unilever Indonesia Tbk, 2024). Data ini menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia perusahaan dilakukan dalam kondisi perubahan bisnis yang besar, sehingga perlu dilihat kembali dari perspektif pengelolaan sumber daya manusia internasional.

Tabel 1. Data Kunci PT Unilever Indonesia Tbk

Indikator	Data	Sumber
Jumlah karyawan (2024)	4.266 orang	Laporan Tahunan 2024
Fasilitas dan merek (2024)	8 pabrik; 45 merek	Laporan Tahunan 2024
Penjualan bersih (Rp miliar)	2020: 42.972; 2021: 39.546; 2022: 41.219; 2023: 38.611; 2024: 35.139	Laporan Tahunan 2024
Laba bersih (2024)	Rp3,4 triliun (turun 29,8% dari tahun sebelumnya); margin kotor 47,6%	Siaran pers hasil keuangan 2024
Total jam pelatihan karyawan	2022: 32.790; 2023: 56.918; 2024: 173.939 jam	Laporan Keberlanjutan 2024

Sumber : (PT. Unilever Indonesia Tbk., 2024), (PT Unilever Indonesia Tbk, 2024).

Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder. Data sekunder adalah data yang sudah diumpulkan dan diterbitkan oleh pihak lain, sehingga peneliti tidak perlu mengumpulkan data primer dengan cara melakukan wawancara, mengisi kuesioner, atau mengamati langsung terhadap karyawan PT Unilever Indonesia Tbk.

Data sekunder yang digunakan terdiri atas:

1. Laporan tahunan PT Unilever Indonesia Tbk, yang digunakan untuk membuka informasi mengenai profil perusahaan, kebijakan dalam mengelola sumber daya manusia, program pengembangan talenta, serta hasil kinerja organisasi (PT Unilever Indonesia Tbk, 2024).
2. Laporan keberlanjutan PT Unilever Indonesia Tbk, yang digunakan untuk memperkenalkan berbagai program yang berkaitan dengan pengembangan karyawan, pencapaian kesetaraan, peningkatan kesejahteraan pekerja, serta berbagai inisiatif dalam pembinaan sumber daya manusia (PT Unilever Indonesia Tbk, 2024).

3. Situs resmi dari PT Unilever Indonesia Tbk dan Unilever global, yang digunakan untuk mendapatkan informasi mengenai kebijakan sumber daya manusia, program pengembangan bakat, kemungkinan peningkatan karier, serta hubungan antara kebijakan yang berlaku secara global dan penerapannya di tingkat lokal.
4. Artikel jurnal nasional dan internasional, yang digunakan sebagai landasan teori serta pembanding penelitian terdahulu. Literatur yang digunakan mencakup konsep MSDM internasional, *global staffing*, manajemen ekspatriat, kecerdasan budaya, dan manajemen talenta global.
5. Artikel penelitian dan publikasi akademik tentang Unilever Indonesia digunakan untuk memperkaya latar belakang penelitian dan mengenali hasil penelitian sebelumnya.

Penggunaan data sekunder dipilih karena penelitian ini berfokus pada analisis dokumen dan literatur yang sudah tersedia di publik. Namun, seluruh data sekunder diperlakukan secara kritis. Informasi yang diambil dari publikasi perusahaan digunakan sebagai pernyataan resmi perusahaan, sedangkan informasi dari artikel jurnal digunakan sebagai hasil penelitian yang memiliki cakupan dan metode penelitian masing-masing.

Teknik Pengumpulan Data

Data diperoleh dengan dua cara, yaitu melalui studi dokumentasi dan studi pustaka. Studi dokumentasi dilakukan dengan mencari dan menganalisis dokumen resmi perusahaan sebagai bukti tertulis mengenai cara kerja dan hasil kinerja organisasi. Langkahnya adalah pertama, menemukan dokumen di situs web resmi perusahaan, kedua, memilih dokumen yang berisi informasi mengenai SDM, kinerja, dan latar belakang bisnis, serta ketiga, mencatat data penting beserta halaman dan tahun pelaporan dokumen tersebut.

Studi pustaka dilakukan dengan mencari jurnal, artikel, dan buku yang berkaitan. Studi ini bertujuan menyusun dasar teori dan menjadi acuan dalam membandingkan data perusahaan, sesuai dengan peran tinjauan pustaka yang bertujuan untuk menghasilkan *"conceptual consolidation across a fragmented field of study"*. Penelusuran dilakukan secara daring di berbagai portal jurnal dan *database* seperti Garuda dan Google Scholar, dengan menggunakan kata kunci seperti "manajemen SDM internasional", "*international human resource management*", "*global staffing*", "*cultural intelligence*", "*expatriate*", "*global talent management*", dan "Unilever Indonesia". Penelitian studi pustaka menggunakan berbagai buku, jurnal, dan bacaan lainnya untuk membantu mengumpulkan data. Penelitian ini bukan bertujuan untuk menjadi tinjauan yang lengkap dan sistematis, melainkan tinjauan yang terarah untuk membantu analisis kasus.

Sumber dipilih berdasarkan kriteria berikut.

1. Relevan dengan salah satu topik penelitian: praktik manajemen sumber daya manusia internasional, keunggulan, hambatan yang timbul akibat perbedaan budaya, atau manajemen bakat dan mobilitas global.
2. Berasal dari dokumen resmi perusahaan atau publikasi ilmiah yang memiliki identitas penerbit yang jelas, dengan prioritas terbitan antara tahun 2016 hingga 2025, kecuali untuk konsep dasar.
3. Menyajikan data atau hasil penelitian yang bisa dicari kembali ke sumber aslinya. Sumber yang tidak memiliki identitas jelas, seperti blog atau opini tanpa referensi, tidak digunakan.

Teknik Analisis Data

Data tersebut dianalisis menggunakan teknik deskriptif kualitatif dengan mengikuti tiga tahap analisis.

1. Pertama, reduksi data : semua dokumen dan artikel dibaca, lalu informasi yang relevan dipilih dan dikelompokkan ke dalam kategori yang berasal dari kerangka teori.
2. Kedua, penyajian data : hasil pengelompokan ditampilkan dalam bentuk matriks, tabel, dan penjelasan berbentuk naratif.
3. Ketiga, menarik kesimpulan dan memverifikasi : pola - pola keunggulan dan hambatan dituangkan, lalu diperiksa kembali terhadap sumber agar kesimpulan tidak melebihi bukti yang ada. Pengelompokan topik dilakukan berdasarkan prinsip analisis tema dan dikelompokkan pada empat kategori yang tercantum pada Tabel 3.

Tabel 3. Kategori Analisis Data

No	Kategori	Lensa Teori	Indikator yang Ditelaah
1	Penempatan dan talenta global	*Global staffing* : manajemen talenta global (Lee et al., 2022; Caligiuri et al., 2024; Aljbour et al., 2021)	Pola penempatan PCN, HCN, TCN; program pengembangan talenta; jam pelatihan; akses mobilitas internasional
2	Ekspatriat dan repatriasi	Manajemen ekspatriat : (Arifa et al., 2021)	Bentuk mobilitas internasional; dukungan penugasan dan kepulangan
3	Lintas budaya	Dimensi budaya Hofstede : *cultural intelligence* (Akhal & Liu, 2022, Han et al., 2022)	Gaya komunikasi, hierarki, ekspektasi kerja; pelatihan kompetensi lintas budaya
4	Penyelarasan kebijakan lokal	Integrasi global–lokal (Bunawijaya et al., 2025; Fahmi et al., 2025)	Kepatuhan pada regulasi ketenagakerjaan; penyesuaian indikator kinerja dan kompensasi

Sumber: diolah penulis.

Keabsahan data dijaga dengan membandingkan informasi dari dokumen perusahaan dengan sumber-sumber ilmiah lainnya. Jika ada perbedaan dalam angka, data dari dokumen resmi perusahaan akan digunakan sebagai acuan utama.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian ini hanya menggunakan data sekunder seperti laporan tahunan, laporan keberlanjutan, situs resmi perusahaan, dan artikel ilmiah, sehingga tidak mengumpulkan data primer dengan cara wawancara atau mengamati langsung kondisi karyawan PT Unilever Indonesia Tbk. Kedua, informasi terkait kebijakan internal, data penggajian, jumlah pegawai asing, serta prosedur pengambilan keputusan dalam hal sumber daya manusia mungkin tidak tersedia secara terbuka, sehingga analisis hanya dapat dilakukan berdasarkan dokumen yang bisa diakses. Ketiga, publikasi perusahaan mungkin lebih memperlihatkan sisi positif dan tidak selalu menyebutkan masalah internal organisasi. Keempat, hasil penelitian ini hanya berlaku dalam konteks PT Unilever Indonesia Tbk dan tidak bisa diterapkan atau digunakan untuk seluruh perusahaan multinasional di Indonesia. Akhirnya, perbedaan budaya tidak bisa langsung disebut sebagai penghalang tanpa adanya bukti mengenai masalah dalam komunikasi, penyesuaian tingkah laku, atau kesulitan dalam menerapkan kebijakan.

Oleh karena itu, kesimpulan dari penelitian ini dibuat berdasarkan bukti-bukti yang terdapat dalam dokumen serta literatur yang telah dianalisis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Unilever Indonesia menerapkan strategi yang berlandaskan pada strategi global Unilever (PT. Unilever Indonesia Tbk., 2025b). Dalam lima tahun terakhir, perusahaan berada dalam proses penyusunan ulang. Penjualan bersih mengalami penurunan dari Rp42.972 miliar pada tahun 2020 menjadi Rp35.139 miliar pada tahun 2024 dengan penurunan sebesar 9,0% (PT Unilever Indonesia Tbk, 2024). Laba bersih tahun 2024 mengalami penurunan sebesar 29,8% dibandingkan tahun sebelumnya mencapai Rp3,4 triliun. Pada 2025, penjualan operasi yang dilanjutkan (selain es krim dan teh) mencapai Rp31,9 triliun, meningkat sebesar 4,3%. Laba bersih operasi yang dilanjutkan mencapai Rp3,5 triliun naik 21,8%, arus kas bebas sebesar Rp4,9 triliun, dan perusahaan berada dalam kondisi tidak memiliki hutang (PT Unilever Indonesia Tbk, 2025b).

Jumlah karyawan bergerak searah dengan tekanan tersebut. Perusahaan memiliki 5.222 karyawan pada 2020, 4.949 pada tahun 2021, 4.266 pada akhir tahun 2024, dan 3.299 pada bulan Desember 2025 (Paramahamsa, 2025). Dibandingan pada tahun 2020, penurunannya sekitar 36,8%. Laporan Tahunan 2025 menyebutkan bahwa jumlah karyawan melebihi 3.000 orang yang konsisten dengan angka tersebut (PT. Unilever Indonesia Tbk., 2025b). Perlu diketahui bahwa penurunan akhir tahun 2025 terjadi bersamaan dengan divestasi bisnis es krim kepada PT The Magnum Ice Cream Indonesia pada 8 Desember 2025 dengan nilai sebesar Rp7,0 triliun, sedangkan penjualan bisnis teh SariWangi sebesar Rp1,5 triliun selesai pada 2 Maret 2026. Sumber yang dikumpulkan tidak menyebutkan berapa banyak karyawan yang beralih ke pembeli, sehingga penurunan tidak dapat langsung diartikan sebagai pengurangan jumlah karyawan.

Tabel 4. Indikator Tenaga Kerja dan Kinerja PT Unilever Indonesia Tbk, 2020–2025

Tahun	Jumlah karyawan	Penjualan bersih (Rp miliar)	Catatan
2020	5.222	42.972	Awal periode pengamatan.
2021	4.949	39.546	—
2022	tidak diperoleh	41.219	Jam pelatihan 32.790.
2023	±4.589*	38.611	Jam pelatihan 56.918; sentimen konsumen negatif sejak pertengahan November.
2024	4.266	35.139	Penjualan turun 9,0%; jam pelatihan 173.939.
2025	3.299	31.943**	Divestasi es krim 8 Desember 2025; laporan tahunan menyebut lebih dari 3.000 karyawan.

Keterangan: dihitung dari 4.266 ditambah penurunan 323 orang pada 2024 (Bisnis.com, 2025). Operasi yang dilanjutkan, di luar es krim dan teh, sehingga tidak sebanding langsung dengan tahun sebelumnya. Sumber: Unilever Indonesia (2024a, 2024b, 2026a); Bisnis.com (2025), diolah penulis

Praktik MSDM Internasional yang Diterapkan

Penyelarasan strategi SDM dengan strategi global

Fondasi utama dari praktik tersebut terletak pada penyelarasan strategi sumber daya manusia dengan orientasi global. Laporan Tahunan 2025 menjelaskan bahwa strategi perusahaa dibagi

menjadi tiga perubahan utama yaitu, membangun keinginan ynag besar secara berkala (*Desire at Scale)* melalui merek dan tindakan nyata, menciptakan budaya kerja *Play to Win dimana* prestasi kinerja dihargai, serta menjadi organisasi generasi berikutnya (*Next Wave Organisation)* yang lebih sederhana, responsif, dan fleksibel. Pada aspek SDM, perusahaan menyatakan akan menarik dan mempercepat pengembangan, serta mengembangkan talenta terbaik untuk posisi yang mendorong penciptaan nilai (PT. Unilever Indonesia Tbk., 2024). Rumusan ini sesuai dengan konsep posisi strategis dalam manajemen talenta global, yaitu peran yang memiliki dampak besar dalam menjalankan strategi (P. Caligiuri et al., 2021).

Standardisasi perilaku dilakukan melalui Kode Prinsip Unilever. Pada tahun 2025, kode ini diterapkan melalui pelatihan, kampanye di dalam perusahaan, deklarasi integritas tahunan, serta penguatan mekanisme *speak-up* (Unilever Indonesia, 2026a). Pelatihan tentang integritas bisnis diberikan sejak awal masa kerja melalui platform pembelajaran digital Degreed (Nailil Khikmah et al., 2025)

Penempatan tenaga kerja global dan komposisi kepemimpinan

Komposisi Direksi memberi petunjuk tentang pola penempatan. Per 31 Desember 2025, direksi terdiri dari Presiden Direktur dan lima direktur. Dua direktur resmi mengundurkan diri mulai 31 Desember 2025, dan Nurdiana Darus dilantik pada 13 Februari 2026 (PT Unilever Indonesia Tbk, 2025a). Presiden Direktur Benjie Yap tercatat dalam berita acara RUPST 2026 sebagai warga negara asing yang lahir dan tinggal di Filipina (PT. Unilever Indonesia Tbk., 2025b). Nurdiana Darus adalah warga negara Indonesia yang sebelumnya memegang beberapa peran penting di perusahaan Unilever Indonesia. Sejak Oktober 2025, posisi Direktur SDM dipegang oleh Hendri Widiarta, menggantikan Willy Saelan yang telah menjabat sejak tahun 2015 dan baru saja pensiun.Hendri memiliki pengalaman karier di bidang SDM di perusahaan-perusahaan seperti SC Johnson, RGE Group, dan Mitra Adiperkasa. Dewan Komisaris terdiri dari enam orang, lima di antaranya bebas (83%) (PT Unilever Indonesia Tbk, 2025b).

Pola ini menunjukkan kerja sama antara pemimpin tertinggi dari berbagai negara dengan tokoh-tokoh berbakat dari dalam negeri yang menjabat di tingkat direktur, bukan karena adanya pengaruh besar dari kantor pusat. Dalam kerangka *global staffing* (Han et al., 2022), data tersebut hanya memberikan gambaran sebagian karena kewarganegaraan semua direktur dan manajer senior belum diberikan secara terbuka, sehingga belum bisa dibuat klasifikasi lengkap mengenai PCN, HCN, dan TCN. Regulasi juga memengaruhi pola ini: Peraturan Pemerintah Nomor 34 Tahun 2021 dan Permenaker Nomor 8 Tahun 2021 mewajibkan perusahaan memiliki RPTKA, menunjuk tenaga kerja pendamping untuk pelatihan alih keahlian, serta melarang pekerja asing menjabat posisi di bagian personalia (Sekretariat Website JDIH BPK, 2021).

Pengembangan talenta dan pipeline kepemimpinan

Total jam pelatihan karyawan meningkat dari 32.790 jam pada tahun 2022 menjadi 56.918 jam pada tahun 2023 dan 173.939 jam pada tahun 2024 (PT Unilever Indonesia Tbk, 2024). Dibagi berdasarkan 4.266 karyawan pada akhir tahun 2024, rata-ratanya sekitar 41 jam per karyawan (perhitungan kasar penulis, karena penyebut adalah jumlah akhir tahun). Program yang dilaporkan meliputi Degreed, *Future Leaders Programme*, *Leadership Acceleration Initiatives*, dan *Inspiring Unileader* di kampus, ditambah partisipasi dalam BritCham, EuroCham, dan Indonesia Global

Compact Network (Nailil Khikmah et al., 2025). Pengembangan kemampuan dibagi menjadi *general skill* yang mengacu pada Standar Kepemimpinan Unilever, keterampilan fungsional (*functional skill)*, dan pengembangan kepemimpinan (*leadership development)*. Pada tahun 2025, perusahaan juga berhasil mendapatkan penghargaan *Best Place for Learning* di kategori FMCG dari MarkPlus Institute berdasarkan hasil survei terhadap 1.000 responden Generasi Z dan Y (PT. Unilever Indonesia Tbk., 2025b).

Mobilitas internasional dan manajemen ekspatriat

Dokumen yang dikumpulkan tidak menyebutkan berapa banyak karyawan Indonesia yang ditempatkan di luar negeri, berapa banyak warga asing yang tinggal di Indonesia, serta cara pengembalian mereka ke tanah air. Indikasi mobilitas hanya mencakup keanggotaan dalam jaringan bisnis internasional serta pergerakan antar fungsi yang secara umum dijelaskan (Nailil Khikmah et al., 2025).

Hubungan industrial dan kompensasi

Pada akhir 2024, terdapat 2.569 karyawan, yaitu sekitar 60% dari total tenaga kerja yang telah tergabung dalam serikat pekerja. Perjanjian Kerja Bersama (PKB) diperbarui setiap dua tahun, gaji yang diberikan mengikuti ketentuan upah minimum daerah masing – masing, dan perbandingan upah antara perempuan dan laki-laki dilaporkan dengan rasio 1:1. Perusahaan juga juga berencana menerapkan standar upah layak (*living wage*) di seluruh rantai nilai pada tahun 2030, serta mencatat rekor 11 tahun berturut-turut tanpa terjadi kecelakaan kerja yang mengakibatkan kematian (PT Unilever Indonesia Tbk, 2025a). Dari segi penghargaan berbasis hasil kerja, budaya *Play to Win* menganggap pengakuan atas prestasi sebagai prinsip strategis.

Penataan ulang organisasi

Pada semester I 2025, jumlah karyawan berkurang dari 4.548 orang menjadi 4.068 orang, sedangkan beban karyawan juga berkurang dari Rp1,28 triliun menjadi Rp967,53 miliar. Presiden Direktur mengatakan bahwa fokus perusahaan adalah memperkuat kemampuan tenaga kerja dan mengubah cara bisnis berjalan. Sebelumnya, pada tahun 2024, struktur direksi disederhanakan agar proses pengambilan keputusan menjadi lebih cepat (Technoz, 2025).

Keunggulan Penerapan

Berdasarkan data di atas, lima keunggulan dapat diidentifikasi.

1. Rangka kerja global yang terstruktur dengan baik dan memiliki keterkaitan intrinsik dengan mekanisme tata kelola. Strategi pengelolaan sumber daya manusia selaras dengan kerangka kerja global, di mana perilaku karyawan distandardisasi melalui penerapan Kode Prinsip, sementara tata kelola perusahaan telah meraih predikat *Leadership in Corporate Governance* selama delapan tahun berturut-turut, sebagaimana terverifikasi oleh ASEAN *Corporate Governance Scorecard.* Keunggulannya adalah konsistensi standar dan kepatuhan (PT. Unilever Indonesia Tbk., 2025a).
2. Skala investasi pengembangan yang besar. Dalam rentang waktu satu tahun (2023–2024), durasi pelatihan mengalami peningkatan yang signifikan, tercatat sekitar tiga kali lipat.Perusahaan ini berhasil meraih pengakuan sebagai lingkungan belajar yang unggul dari para responden yang

mewakili Generasi Z dan Y, sebuah prestasi yang secara langsung memperkuat citra pemberi kerja (PT. Unilever Indonesia Tbk., 2024).

3. Akses terhadap standar dan jaringan kepemimpinan global, yang dipadukan dengan praktik promosi talenta internal ke level Direksi seperti yang diilustrasikan pada kasus Nurdiana Darus (Nailil Khikmah et al., 2025).
4. Hubungan industrial yang formal. Tingkat keanggotaan mencapai 60%, periode serikat kerja berlangsung setiap dua tahun, serta catatan historis tanpa insiden fatal, semuanya mencerminkan tingkat kepatuhan yang terdokumentasi dengan baik (PT Unilever Indonesia Tbk, 2024).
5. Kemampuan organisasi beradaptasi. Laba bersih operasi yang terus meningkat tercatat sebesar 21,8% pada tahun 2025, di tengah proses restrukturisasi organisasi yang sedang berlangsung (PT Unilever Indonesia Tbk, 2025b).

Meskipun demikian, keunggulan tersebut harus ditinjau kembali dengan mengacu pada batasan bukti yang tegas dan meyakinkan. Informasi yang tersedia mengonfirmasi keberadaan serta cakupan program tersebut dari sisi input, namun tidak memberikan gambaran mengenai dampaknya terhadap kinerja personel maupun entitas organisasi. Pemulihan kinerja laba yang diharapkan pada tahun 2025 tidak semata-mata dapat dikaitkan dengan aspek sumber daya manusia; hal ini justru merupakan hasil dari strategi yang lebih terfokus pada disiplin harga, optimalisasi jalur pasar (*route-to-market*), serta penajaman struktur portofolio yang dilakukan oleh Dewan Komisaris. Literatur menegaskan bahwa keberlimpahan dalam manajemen talenta global hendaknya diukur melalui capaian hasilnya, sementara bukti empiris yang menunjukkan bahwa perusahaan multinasional telah mengelola sumber daya manusia secara efektif dalam konteks global masih terbilang sangat terbatas (P. Caligiuri et al., 2021)

Kekurangan dan Kelemahan

1. Bukti hasil (*outcome*) tidak dipublikasikan. Sumber yang dikumpulkan tidak mencakup tingkat pengunduran diri, partisipasi karyawan, kecepatan promosi internal, atau hasil dari pelatihan. Pelatihan yang intens belum menunjukkan peningkatan kemampuan.
2. Risiko pada retensi dan pengetahuan organisasi. Sejak tahun 2020, terjadi penurunan jumlah karyawan sebesar 36,8%, sementara strategi yang diterapkan menuntut pengelolaan talenta tanpa kompromi pada peran yang bernilai tinggi. Dampaknya terhadap moral, pengetahuan instansi, dan gambaran pekerja masih belum jelas terukur. Ini hipotesis yang perlu diuji, bukan temuan.
3. Ruang adaptasi lokal tidak terukur. Meskipun strategi korporat secara eksplisit berlandaskan pada kerangka kerja global, ruang lingkup otonomi yang diperuntukkan bagi fungsi sumber daya manusia untuk melakukan penyesuaian kontekstual di tingkat lokal belum pernah diuraikan secara memadai.
4. Transparansi data kompensasi dan tenaga kerja non-tetap. Laporan keberlanjutan tahun 2024 hanya melaporkan data gaji karyawan tetap, sedangkan karyawan kontrak didatangkan melalui pihak ketiga. Ini membuat sulit untuk mengevaluasi kesetaraan dan kepatuhan pada semua jenis pekerja.
5. Pergantian kepemimpinan yang cepat. Dua direktur mengundurkan diri mulai akhir tahun 2025, dan direktur yang mengatur sumber daya manusia akan digantikan setelah hampir sepuluh tahun

menjabat. Perubahan bisa jadi bagian dari proses penggantian yang direncanakan, tetapi kelanjutan program pengembangan SDM harus tetap dijaga.

6. Mobilitas internasional sulit diukur, sehingga manfaat jaringan global terhadap karier karyawan Indonesia belum bisa ditunjukkan.

Rintangan budaya

Indonesia memiliki skor jarak kekuasaan 78, individualisme 14, maskulinitas 46, penghindaran ketidakpastian 48, orientasi jangka panjang 62, dan indulgence 38.Tiga skor pertama tersebut juga dilaporkan dalam studi adaptasi lintas budaya tentang usaha patungan Tiongkok–Indonesia (Putra et al., 2025). Dimensi-dimensi tersebut dikaji secara komparatif dengan sejumlah negara lain dalam konteks perilaku organisasi. Jika dibandingkan dengan Inggris, tempat kantor pusat Unilever, perbedaan terbesar terdapat pada tingkat individualisme dan jarak dalam pengambilan keputusan.

Tabel 5. Dimensi Budaya Hofstede: Indonesia dan Inggris

Dimensi	Indonesia	Inggris	Selisih	Implikasi bagi MSDM (indikatif)
Jarak kekuasaan	78	35	43	Hierarki dihormati, umpan balik kepada atasan dan penyampaian keberatan cenderung tidak langsung.
Individualisme	14	89	75	Orientasi kelompok; penilaian dan penghargaan individual perlu diimbangi pengakuan tim.
Maskulinitas	46	66	20	Orientasi kompetisi lebih moderat; pesan *Play to Win* perlu diterjemahkan secara kontekstual.
Penghindaran ketidakpastian	48	35	13	Selisih kecil.
Orientasi jangka panjang	62	51	11	Selisih kecil.
Indulgence	38	69	31	Relevansi langsung terhadap kebijakan SDM terbatas.

Sumber: (Chi & Gao, 2024)

Skor ini menggambarkan tren nasional, bukan tindakan setiap karyawan Unilever secara pribadi. Studi meta-analisis menunjukkan bahwa empati budaya dan kecerdasan budaya lebih besar pengaruhnya terhadap penyesuaian dalam budaya yang berbeda dibandingkan sifat-sifat kepribadian umum, dan penelitian yang dilakukan pada perusahaan asing yang beroperasi di Taiwan menguji kemampuan lintas budaya sebagai faktor yang menentukan tingkat penyesuaian dan kinerja para ekspatriat (Qomariyah et al., 2022). Oleh karena itu, hambatan budaya di Unilever Indonesia dianggap sebagai indikasi sampai adanya data internal mengenai gaya komunikasi, umpan balik kinerja, dan penerimaan kebijakan global.

Rintangan regulasi

Lingkungan regulasi ketenagakerjaan sedang berubah. Mahkamah Konstitusi melalui Putusan Nomor 168/PUU-XXI/2023 (31 Oktober 2024) memerintahkan pemisahan klaster ketenagakerjaan dari UU Cipta Kerja dalam dua tahun. DPR mengesahkan UU Pelindungan Ketenagakerjaan pada 6 Oktober 2026, yang memuat 23 bab dan 313 pasal (Mulya, 2026), dan

diberlakukan setelah masa transisi selama satu tahun sejak undang-undang tersebut diundangkan. Ketentuan baru meliputi beberapa hal, seperti kontrak kerja sementara dan pengakhiran hubungan kerja. Rincian pasal belum dianalisis karena teks resmi belum tersedia saat penulisan, sehingga dampak spesifik terhadap kebijakan perusahaan belum bisa ditentukan.

Dari segi pengupahan, Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2025 yang ditandatangani pada 16 Desember 2025 menentukan formula peningkatan upah minimum dengan cara inflasi ditambah pertumbuhan ekonomi dikalikan dengan angka alfa, dimana nilai alfa berkisar antara 0,5 hingga 0,9 (sebelumnya berkisar antara 0,1 hingga 0,3).Selain itu, aturan ini tidak lagi menggunakan angka kenaikan upah yang sama untuk semua daerah, seperti kenaikan 6,5% pada upah minimum tahun 2025 (Martyasari Rizky, 2025). Perusahaan yang menggunakan upah minimum sebagai batas bawah dan memiliki PKB dua tahunan akan terdampak oleh perubahan ini terhadap biaya tenaga kerja dan proses perundingan. Aturan tentang perekrutan tenaga kerja asing, tugas yang harus dipenuhi oleh RPTKA, tenaga kerja pendamping, serta larangan jabatan personalia tetap berlaku.

Rintangan politik dan geopolitik

Presiden Direktur mengatakan bahwa penjualan di dalam negeri terpengaruh oleh suasana konsumen yang negatif, yang terkait dengan situasi geopolitik, dengan dampak paling besar terjadi di tengah bulan November dan Desember 2023. Pada kuartal III 2024, penjualan pokok menurun 18,2% menjadi Rp8,4 triliun, penjualan perawatan rumah dan pribadi turun 20,8%, penjualan makanan dan minuman turun 13,3%, serta pangsa pasar mengalami penurunan dari 38,5% menjadi 34,9%. Perusahaan menjawab dengan melibatkan warga masjid dan tokoh agama. Dampak langsung terhadap sumber daya manusia tidak dijelaskan; secara umum, tekanan dalam menjual meningkatkan kebutuhan untuk menghemat biaya dan membutuhkan komunikasi yang baik kepada karyawan yang mewakili perusahaan di komunitas.

Rintangan ekonomi dan pasar

Ekonomi Indonesia mengalami pertumbuhan sebesar 5,11% pada tahun 2025, inflasi di bulan Desember 2025 mencapai 2,92%, dan suku bunga BI adalah 4,75%.Namun, konsumen masih lebih memilih produk yang memiliki nilai lebih tinggi, dan persaingan di berbagai kategori tetap sangat ketat (PT Unilever Indonesia Tbk, 2025b). Asosiasi perdagangan mengatakan kelas menengah mengalami penurunan pada tahun 2019 hingga 2024, sehingga konsumen mulai beralih ke produk yang lebih murah. Tekanan dari harga dan margin ini mengurangi ruang untuk meningkatkan biaya SDM dan memperkuat kebutuhan untuk meningkatkan produktivitas.

Rintangan teknologi

Strategi perusahaan menempatkan AI dan teknologi sebagai pilar, dengan pendekatan *digital-first* dan *social-first* pada pemasaran serta penguatan tata kelola keamanan siber. Implikasinya bagi MSDM adalah kebutuhan peningkatan keterampilan digital yang merata. Kebutuhan ini bersifat inferensial karena laporan tidak merinci kesenjangan kompetensi.

Tabel 6. Ringkasan Rintangan dan Status Bukti

Dimensi	Bukti utama	Dampak pada MSDM	Status bukti
Budaya	Jarak kekuasaan 78 vs 35; individualisme 14 vs 89	Gaya umpan balik, partisipasi, penerimaan budaya *Play to Win*	Indikatif; belum ada data internal

Regulasi	UU Pelindungan Ketenagakerjaan (6 Okt 2026); PP 49/2025; PP 34/2021	Harmonisasi kontrak, PHK, upah, dan penempatan TKA	Regulasi terverifikasi; dampak belum terukur
Politik	Penjualan pokok kuartal III 2024 turun 18,2%; pangsa pasar 38,5% ke 34,9%	Tekanan efisiensi; komunikasi karyawan	Dampak bisnis terverifikasi; kaitan ke SDM inferensial
Ekonomi	PDB 5,11%; konsumen mencari nilai; kelas menengah menyusut	Tekanan biaya dan produktivitas	Terverifikasi
Teknologi	AI dan *digital-first* sebagai arah strategi	Kebutuhan reskilling	Arah strategi terverifikasi; kebutuhan kompetensi inferensial
Organisasi	Karyawan turun 36,8% sejak 2020; divestasi es krim	Retensi, moral, pengetahuan institusional	Jumlah terverifikasi; dampak belum terukur

Sumber: diolah penulis dari sumber yang dikutip pada subbagian terkait.

Aspek Penting yang Harus Diperhatikan

Berdasarkan praktik dan rintangan di atas, enam aspek perlu mendapat perhatian dalam penerapan MSDM internasional di Unilever Indonesia (Tabel 7).

Tabel 7. Aspek Penting dalam MSDM Internasional

Aspek	Kondisi pada kasus	Hal yang perlu diperhatikan
Kepatuhan hukum (*legal compliance*)	Upah sesuai UMR; PKB dua tahunan; GCG; kewajiban RPTKA dan tenaga kerja pendamping.	Masa transisi UU Pelindungan Ketenagakerjaan; formula upah PP 49/2025; status pekerja kontrak melalui pihak ketiga.
Kesadaran budaya (*cultural awareness*)	Pelatihan ED&I dan paparan lintas budaya dilaporkan secara umum.	Ukur kecerdasan budaya dan kualitas umpan balik, bukan hanya jumlah pelatihan.
Mobilitas talenta (*talent mobility*)	Jaringan internasional dan rotasi tanpa data jumlah penugasan.	Publikasikan data penugasan dan retensi pasca-penugasan.
Kompensasi global	Gaji sesuai UMR; rasio upah perempuan–laki-laki 1:1; target upah layak 2030; budaya penghargaan atas kinerja.	Selaraskan penghargaan kinerja global dengan realitas pasar lokal; transparansi kompensasi pekerja non-tetap.
Hubungan industrial dan K3	60% karyawan anggota serikat; nol kecelakaan fatal 11 tahun.	Komunikasi dan dialog sosial selama restrukturisasi.
Pengukuran dan transparansi	Jam pelatihan dilaporkan, hasil tidak.	Gunakan indikator hasil pada tingkat individu, kelompok, dan organisasi.

Sumber: diolah penulis.

Analisis Kritis

Pertama, ada jarak antara adanya program dan bukti bahwa program itu efektif. Unilever Indonesia mencatatkan peningkatan yang signifikan, yaitu durasi pelatihan yang cukup, program pengembangan pemimpin, hubungan dengan mitra global, serta sistem pengelolaan yang terstruktur. Namun tidak ada satu sumber pun yang dikumpulkan yang mencantumkan hasil seperti

retensi, promosi internal, atau peningkatan kompetensi. Kerangka multitlevel membutuhkan hubungan antara praktik dan hasil di tingkat individu, kelompok, dan organisasi, sehingga klaim keunggulan dalam penelitian ini hanya fokus pada keunggulan dalam sistem dan komitmen sumber daya (Aljbour et al., 2021).

Kedua, terdapat ketegangan antara efisiensi dan pengembangan. Pada tahun 2024, durasi pelatihan meningkat sekitar tiga kali lipat, sedangkan jumlah karyawan berkurang 7,0%, dan sejak tahun 2020, jumlah karyawan mengalami penurunan sekitar 36,8% (PT. Unilever Indonesia Tbk., 2024). Data ini dapat dibaca dua cara. Pada penjelasan awal, perusahaan sedang mempersiapkan organisasi yang lebih efisien dengan kemampuan baru. Pada tafsir kedua, kenaikan jam banyak datang dari pelatihan wajib online (seperti integritas dan ED&I) yang tidak selalu menunjukkan pengembangan yang dalam. Data yang dimiliki belum cukup untuk memilih salah satu, dan kedua opsi tersebut perlu diuji dengan menggunakan data berdasarkan jenis pelatihan dan tingkat jabatan masing-masing.

Ketiga, hambatan budaya secara teori cukup kuat, tetapi dalam praktiknya lebih lemah. Perbedaan jarak kekuasaan dan tingkat individualisme antara Indonesia dan Inggris cukup besar, namun tidak ada dokumen resmi yang mencatatkan masalah komunikasi atau penolakan terhadap kebijakan global karena perbedaan budaya. Studi satu-satunya yang melaporkan hambatan seperti itu pada objek yang sama menyatakan datanya sebagai palsu, sehingga tidak digunakan sebagai bukti (Bunawijaya et al., 2025). Selain itu, skor Hofstede mencerminkan rata-rata nasional, tetapi karyawan perusahaan multinasional di kota dengan pendidikan tinggi mungkin memiliki profil yang berbeda. Penelitian terhadap orang individu menunjukkan bahwa kemampuan seperti kecerdasan budaya dan empati budaya lebih baik menjelaskan kemampuan untuk beradaptasi daripada jenis kelompok bangsa seseorang. Oleh karena itu, rekomendasi terbaik adalah melakukan pengukuran terlebih dahulu sebelum melakukan intervensi (Qomariyah et al., 2022).

Keempat, risiko regulasi itu nyata dan sedang terjadi. Berbeda dengan hambatan budaya, perubahan regulasi sudah terverifikasi: UU baru disahkan pada 6 Oktober 2026 dan formula upah berubah di akhir tahun 2025 (Mulya, 2026). Karena kebijakan tenaga kerja global cenderung sama, perusahaan harus memastikan bahwa cara membuat kontrak, mengganti karyawan, mengakhiri kerja, dan menentukan gaji diatur sesuai aturan baru selama masa perubahan.

Kelima, tekanan politik dan ekonomi sebaiknya tidak digabungkan dengan isu-isu mengenai tenaga manusia. Penurunan penjualan pada tahun 2024 terjadi karena faktor-faktor seperti situasi geopolitik yang tidak stabil, persaingan yang ketat dari merek lokal, serta penurunan kemampuan beli dari konsumen kelas menengah. Pengurangan karyawan kemudian muncul sebagai respons dari perusahaan, bukan sebagai bukti bahwa MSDM internasional gagal. Penilaian terhadap sumber daya manusia harus menitik beratkan pada cara perusahaan mengelola perubahan, seperti komunikasi yang baik, menahan karyawan penting, dan mematuhi aturan hukum.

Tabel 8. Tingkat Dukungan Bukti atas Temuan Analitis

Temuan analitis	Bukti utama	Tingkat dukungan
Strategi SDM selaras dengan strategi global	Laporan Tahunan 2025	Kuat (dokumen resmi)
Investasi pengembangan talenta meningkat	173.939 jam pelatihan pada 2024	Kuat untuk *input*; lemah untuk hasil

Kepemimpinan menggabungkan talenta lintas negara dan internal	Susunan Direksi 2025–2026	Sedang (data parsial)
Mobilitas internasional berjalan	Narasi jaringan dan rotasi tanpa angka	Lemah
Hambatan budaya memengaruhi implementasi kebijakan	Skor Hofstede dan literatur	Indikatif
Perubahan regulasi memengaruhi praktik SDM	UU Pelindungan Ketenagakerjaan; PP 49/2025	Kuat untuk regulasi; dampak belum terukur
Penurunan karyawan memengaruhi retensi dan moral	Tidak ada data langsung	Hipotesis

Sumber: diolah penulis.

Rekomendasi Strategis

Rekomendasi disusun sesuai temuan dan tingkat dukungan buktinya. Hambatan yang masih indikatif ditangani dengan pengukuran terlebih dahulu, sedangkan hambatan yang terverifikasi, seperti regulasi, ditangani dengan tindakan segera.

Tabel 9. Rekomendasi Strategis

No	Rekomendasi	Dasar temuan	Indikator keberhasilan	Horizon
1	Bangun diagnosis budaya dan *HR scorecard*: survei dan diskusi kelompok di tingkat lini, manajer, dan tim regional; ukur kecerdasan budaya empat dimensi; publikasikan turnover, promosi internal, dan hasil pelatihan	Hambatan budaya indikatif; hasil SDM tidak dilaporkan (Tabel 8)	Laporan baseline; skor CQ; indikator hasil masuk laporan tahunan	0–6 bulan
2	Perkuat pelatihan kompetensi lintas budaya dua arah, mencakup toleransi ambiguitas, resiliensi, dan rasa ingin tahu bagi manajer lokal dan pimpinan regional	Caligiuri et al. (2021); Han et al. (2022); Qomariyah et al. (2022)	Perubahan skor CQ; kualitas umpan balik 360 derajat	6–18 bulan
3	Kalibrasi manajemen kinerja dan umpan balik: pedoman umpan balik bagi atasan, saluran umpan balik berlapis, dan pilot penyesuaian target	Jarak kekuasaan tinggi; budaya *Play to Win*	Kesesuaian target dan realisasi; hasil survei suara karyawan	6–18 bulan
4	Percepat lokalisasi kepemimpinan dengan rencana suksesi transparan dan pemanfaatan mekanisme tenaga kerja pendamping untuk alih keahlian	Komposisi Direksi; kewajiban RPTKA	Rasio posisi senior yang diisi talenta internal; waktu kesiapan penerus	6–18 bulan
5	Rancang mobilitas dua arah dan program repatriasi: penugasan regional atau global bagi talenta Indonesia serta dukungan kepulangan	Data mobilitas tidak tersedia;	Jumlah penugasan; retensi 24 bulan pasca-penugasan	Lebih dari 18 bulan

6	Audit kepatuhan dan kesiapan transisi UU Pelindungan Ketenagakerjaan: kontrak waktu tertentu, alih daya, PHK, penempatan TKA, dan sinkronisasi dengan siklus PKB	UU disahkan 6 Oktober 2026; PP 34/2021	Seluruh kebijakan terpetakan; tidak ada temuan ketidakpatuhan	0–6 bulan
7	Selaraskan kompensasi global dan lokal: kerangka penghargaan kinerja dengan acuan pasar lokal dan formula PP 49/2025; transparansi kompensasi pekerja melalui pihak ketiga	PP 49/2025; data remunerasi hanya karyawan tetap	Kepatuhan upah minimum; rasio kompensasi terhadap pasar; audit vendor	0–6 bulan
8	Kelola perubahan dan retensi talenta kritis selama restrukturisasi: komunikasi, dukungan transisi, dan perlindungan peran bernilai tinggi	Karyawan turun 36,8%; strategi talenta pada peran bernilai	Turnover talenta kritis; keterlibatan karyawan; waktu pengisian posisi	0–18 bulan

Sumber: diolah penulis.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian, PT Unilever Indonesia Tbk menerapkan manajemen sumber daya manusia internasional dengan menyelaraskan strategi SDM dengan strategi global, menstandardisasi perilaku melalui Kode Prinsip, mengembangkan talenta, serta memadukan pimpinan lintas negara dengan talenta internal dalam kepemimpinannya. Namun, data mobilitas internasional dan repatriasi tidak tersedia sehingga aspek tersebut belum dapat dinilai. Keunggulan utama penerapan ini meliputi kerangka global yang jelas, investasi pengembangan yang besar (jam pelatihan meningkat dari 32.790 pada 2022 menjadi 173.939 pada 2024), akses ke jaringan kepemimpinan global, hubungan industrial yang formal, dan kemampuan beradaptasi. Meski demikian, keunggulan tersebut baru terbukti pada tingkat input, karena indikator hasil seperti turnover dan promosi internal tidak dipublikasikan. Dari sisi hambatan, perbedaan budaya masih bersifat indikatif (jarak kekuasaan 78 berbanding 35 dan individualisme 14 berbanding 89) dan belum didukung data internal, sedangkan rintangan regulasi telah terverifikasi, yaitu UU Pelindungan Ketenagakerjaan (6 Oktober 2026) dan PP Nomor 49 Tahun 2025. Adapun tekanan politik, ekonomi, teknologi, dan penataan ulang organisasi (jumlah karyawan turun sekitar 36,8% sejak 2020) belum terbukti berdampak pada retensi dan moral karyawan. Atas dasar itu, dirumuskan delapan rekomendasi strategis dengan prinsip mengukur terlebih dahulu untuk hambatan yang masih indikatif dan bertindak segera untuk hambatan yang telah terverifikasi, seperti regulasi. Kesimpulan ini hanya berlaku pada konteks PT Unilever Indonesia Tbk dan tidak digeneralisasi kepada perusahaan multinasional lain.

SARAN

Bagi PT Unilever Indonesia Tbk

1. Mempublikasikan indikator hasil SDM, seperti *turnover*, promosi internal, keterlibatan karyawan, dan hasil pelatihan (Aljbour et al., 2021).
2. Mengukur kecerdasan budaya dan kualitas umpan balik sebelum memperkuat pelatihan lintas budaya dua arah (Han et al., 2022).

3. Mengaudit kebijakan kontrak, pengupahan, PHK, dan penempatan tenaga kerja asing terhadap UU Pelindungan Ketenagakerjaan dan PP Nomor 49 Tahun 2025 selama masa transisi.
4. Menjaga komunikasi dan retensi talenta kritis selama penataan ulang organisasi, serta membuka data mobilitas internasional dan kompensasi pekerja non-tetap.

Bagi peneliti selanjutnya

1. Menambahkan data primer (wawancara, survei kecerdasan budaya) dan data internal perusahaan.
2. Menguji hipotesis pada Tabel 8, yaitu hubungan jam pelatihan dengan hasil SDM dan dampak penurunan karyawan terhadap retensi, serta menelaah teks resmi UU Pelindungan Ketenagakerjaan setelah tersedia.

DAFTAR PUSTAKA

Aljbour, A. … Ali, M. (2021). An evidence-based multilevel framework of talent management: a systematic review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *71*(8), 3348–3376. https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2020-0065

Arifa, Y. N. … Khapova, S. N. (2021). How do Individuals Form Their Motivations to Expatriate? A Review and Future Research Agenda. *Frontiers in Sociology*, *6*(August), 1–17. https://doi.org/10.3389/fsoc.2021.631537

Bunawijaya, S. … Anggarani Winadi Prasetyoning Tyas, A. (2025). YUME : Journal of Management Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional pada Perusahaan Multinasional di Indonesia: Sebuah Studi Kualitatif. *YUME : Journal of Management*, *9*(1), 2026–2384.

Caligiuri, P. M. … Lazarova, M. B. (2024). Global Talent Management: A Critical Review and Research Agenda for the New Organizational Reality. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *11*, 393–421. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-111821-033121

Caligiuri, P. … Zimmermann, A. (2021). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, *51*(5), 697–713. https://doi.org/10.1057/s41267-020-00335-9

Chi, B., & Gao, X. (2024). Cross-Cultural Adaptation and the Performance of Sino-Indonesian Joint Ventures: An Empirical Study. *Journal of Intercultural Communication*, *24*(4), 38–55. https://doi.org/10.36923/jicc.v24i4.972

Fahmi, I. R. … Sijabat, R. (2025). Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Mengelola Perubahan Organisasi untuk Mencapai Fit: Studi Kasus pada PT. Unilever Indonesia dan PT. Telkom Indonesia. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, *2*(2), 10–17. https://doi.org/10.51903/msdm.v2i2.64

Han, Y. … Wang, Y. (2022). Facilitating Cross-Cultural Adaptation: A Meta-Analytic Review of Dispositional Predictors of Expatriate Adjustment. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *53*(9), 1054–1096. https://doi.org/10.1177/00220221221109559

Ibrahim, U. … Ismail, I. (2024). Strategi Menghadapi Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Prusahaan Unilever Indonesia. *Media Sains Indonesia*, *2*(12), 207.

Martyasari Rizky, C. I. (2025). *Langkah-Langkah & Mekanisme Penetapan Upah Minimum Versi Aturan Baru*. https://www.cnbcindonesia.com/news/20251218143943-4-695424/langkah-langkah-mekanisme-penetapan-upah-minimum-versi-aturan-baru

Mulya, F. P. (2026). *DPR setujui UU Pelindungan Ketenagakerjaan jelang tenggat MK*. Antara. https://www.antaranews.com/berita/5772944/dpr-setujui-uu-pelindungan-ketenagakerjaan-jelang-tenggat-mk

Nailil Khikmah … Ari Anggarani Winandi Prasetyoning Tyas. (2025). Pengembangan Talenta Global dan Leadership Pipeline: Studi pada Unilever Indonesia. *Sosio E-Kons*, *17*(3), 277–284. https://doi.org/10.30998/sosioekons.v17i3.983

Paramahamsa, I. P. G. R. (2025). *Jumlah Karyawan Unilever Indonesia (UNVR) Susut 22% dalam Lima Tahun Terakhir*. Bisnis.Com. https://market.bisnis.com/read/20251015/192/1920546/jumlah-karyawan-unilever-indonesia-unvr-susut-22-dalam-lima-tahun-terakhir

PT. Unilever Indonesia Tbk. (2024). Investing in the Future - Investasi untuk Masa Depan. *Twist*, *89*, 32–33.

PT. Unilever Indonesia Tbk. (2025a). *Memperkuat Fondasi, Menuju Pertumbuhan Masa Depan*.

PT. Unilever Indonesia Tbk. (2025b). *Tangguh dalam Memberikan Dampak Bermakna*. 1–334.

PT Unilever Indonesia Tbk. (2024). *Investasi untuk Masa Depan Berkelanjutan. Laporan Keberlanjutan*. https://www.unilever.co.id/investor/laporan-tahunan-keuangan-dan-keberlanjutan/laporan-keberlanjutan/

PT Unilever Indonesia Tbk. (2025a). Desire at Scale. *Unilever*, 1/285. https://www.unilever.com/files/unilever-annual-report-and-accounts-2025.pdf

PT Unilever Indonesia Tbk. (2025b). *Memperkuat Fondasi, Menuju Pertumbuhan Masa Depan*.

Putra, L. G. E. … Fadillah, R. (2025). Dinamika Komunikasi Bisnis Indonesia Dan Tiongkok Dalam Perspektif Uncertainty Avoidance Dan Long Term Orientation: Studi Pustaka Berbasis Teori Hofstede. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin Ilmu*, *2*(6), 185–190. https://doi.org/10.69714/c2b2wx54

Qomariyah, A. … Tran-Chi, V. L. (2022). The Effects of Expatriate's Personality and Cross-cultural Competence on Social Capital, Cross-cultural Adjustment, and Performance: The Context of Foreign-Owned Multinational Firms. *SAGE Open*, *12*(3). https://doi.org/10.1177/21582440221126689

Sekretariat Website JDIH BPK. (2021). *Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 34 Tahun 2021 - Penggunaan Tenaga Kerja Asing*.

Tarigan Dr. Nur M. Ridha, S.E., M. M., & Yudha,Tri Kartika, S.E., M. M. (2021). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA INTERNASIONAL. In *Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor Per - 02/Pj/2018*.

Technoz, B. (2025). *PT Unilever Indonesia Tbk (UNVR) mencatat jumlah karyawan sebanyak 4.068 orang per 30 Juni 2025*. Berita Mediatama Indonesia. https://www.bloombergtechnoz.com/detail-news/87241/bos-unilever-unvr-bicara-phk-karyawan-pangkas-480-orang/