

Analisis Manajemen Lintas Budaya dan Tantangan yang Dimiliki oleh Perusahaan Coca Cola

Analysis Of Cross-Cultural Management and Challenges Facing by The Coca Cola Company

Antony Sentoso¹, Jhohari Jhohari², Lara Meilani³, Melissa Melissa⁴, Nasyah Amanda⁵, Winna Angelina⁶

¹⁻⁶ Fakultas Bisnis dan Manajemen, Universitas Internasional Batam

Korespondensi penulis : antony.sentoso@uib.edu

Article History:

Received : November 13, 2023

Accepted : Desember 20, 2023

Published: Februari 29, 2024

Keywords: Culture, Challenges, Companies, Cross Cultural Management

Abstract: Cultural developments are very diverse in a country, therefore companies also have different cultures in a country. This writing was written to find out about the culture of the Coca Cola company and the challenges this company must face. The method used in this writing is the literature method, where the author looks for information through previous articles. From the results of this analysis, the author found that the Coca Cola company has a culture that is quite different from other companies and this company also has several big challenges.

Abstrak

Perkembangan budaya sudah sangat beragam dalam suatu negara, oleh karena itu perusahaan juga memiliki budaya yang berbeda juga pada suatu negara. Penulisan ini dibuat untuk mengetahui mengenai budaya yang dimiliki oleh perusahaan coca cola serta tantangan yang harus dihadapi perusahaan ini. Metode yang digunakan dalam penulisan ini adalah metode literatur, dimana penulis mencari info melalui artikel sebelumnya. Dari hasil analisis ini penulis menemukan bahwa perusahaan coca cola memiliki budaya yang lumayan berbeda dibanding perusahaan lain dan perusahaan ini juga memiliki beberapa tantangan yang besar.

Kata Kunci: Budaya, Tantangan, Perusahaan, Manajemen Lintas Budaya

PENDAHULUAN

Pada masa sekarang ini perusahaan dapat berkembang lebih besar dengan mengembangkan perusahaan mereka secara internasional, namun ada suatu hal yang harus diperhatikan apabila ingin memasuki pasar internasional yaitu budaya. Budaya yang dimiliki setiap negara itu berbeda beda tergantung dengan keadaan negaranya. Teori dimensi budaya karya Geert Hofstede menyajikan enam dimensi utama yang menggambarkan perbedaan budaya antar masyarakat. Jarak Kekuasaan mengukur penerimaan terhadap struktur kekuasaan hierarkis, sementara Individualisme versus Kolektivisme mengeksplorasi keseimbangan antara otonomi individu dan koherensi kelompok. Maskulinitas versus Femininitas menilai sejauh mana sebuah budaya menekankan pencapaian dan dominasi versus kerjasama dan empati. Penghindaran Ketidakpastian mengukur kenyamanan masyarakat terhadap ambiguitas dan kecenderungan terhadap aturan. Orientasi Waktu Jangka Panjang versus Jangka Pendek membahas fokus budaya pada masa depan dan keberlanjutan tradisi. Terakhir, dimensi

Pemberian Ruang versus Penahanan mengevaluasi toleransi masyarakat terhadap pemenuhan keinginan dasar. Pemahaman terhadap dimensi-dimensi ini membantu dalam berinteraksi lintas budaya, memberikan wawasan mengenai bagaimana masyarakat memandang otoritas, hubungan, pencapaian, ketidakpastian, waktu, dan pemberian ruang. Selain itu ada juga menurut pendapat Trompenaars ia mengemukakan bahwa ada 7 perbedaan budaya antar negara yaitu universalisme dan partikularisme, individu dan kelompok, netral dan afektif, spesifik dan tidak spesifik, penghargaan dan aspirasi, waktu berurutan & sinkron, serta internal dan eksternal perusahaan. Dalam melakukan hal ini juga terdapat beberapa tantangan yang harus dilewati agar rencana ini berhasil. Oleh karena itu, disini kami melakukan analisis tentang manajemen lintas budaya pada suatu perusahaan, perusahaan yang kami ambil ini ada The Coca-Cola Company. The Coca-Cola Company adalah perusahaan multinasional (MNC) di bidang minuman yaitu termasuk pabrikan, pemasar, pengecer minuman konsentrat non alkohol dan sirup. John Stith Pemberton seseorang yang pertama kali menciptakan coca-cola adalah ahli farmasi di georgia, Amerika Serikat. Pada bulan Mei, di tahun 1886 Pemberton membuat sirup caramel di belakang rumahnya, dan pertama kali produknya melakukan "distribusi" di Jacobs Pharmacy dengan harga hanya 5 sen dalam segelas untuk konsumen dapat menikmatinya. Air dengan campuran sirup karamel tersebutlah yang kemudian dikenal dengan sebutan "Coca-Cola" atau minuman yang "Nikmat dan Menyegarkan". The Coca-Cola Company di tahun 1919 dijual dengan harga 25 juta dolar kepada kelompok investor. Presiden The Coca-Cola Company yaitu Robert W. Woodruff diangkat pada tahun 1923, dan selama 6 dekade berhasil memimpin membawa bisnis Coca-Cola sukses dan terkenal di seluruh penjuru dunia. Coca-Cola pertama kali ada di Indonesia pada tahun 1972 dengan naungan di bawah perusahaan nasional (PT. CCBI). Pabriknya berkembang dan kemudian berdiri sendiri baik dari kepemilikan maupun dari manajemennya. Saat ini sudah berdiri sekitar 11 perusahaan Coca-Cola di Indonesia karena adanya penanaman modal bisnis oleh pengusaha nasional.

METODE

Dalam penelitian ini penulis menggunakan Perusahaan Coca Cola sebagai subjek penelitian. Dimana metode yang penulis gunakan pada penelitian ini adalah literature review, dengan tujuan untuk mengidentifikasi yang kemudian menilai dan meringkas hasil dari penelitian sebelumnya. Penulis juga menggunakan pendekatan kualitatif pada penelitian ini, menggunakan data yang dikumpul penulis yang bersumber dari artikel - artikel sebelumnya.

HASIL

A. Hofstede

Power Distance

Perusahaan Coca-Cola memiliki status *low power distance*, yang berarti perusahaan Coca-Cola berfokus pada persamaan hak dalam organisasinya dan menekankan pendelegasian dari kekuasaan dan tanggung jawab tanpa adanya hambatan dan juga kekhawatiran. Pendekatan yang dilakukan dapat meningkatkan kinerja maupun loyalitas dan komitmen dari organisasi, hingga mampu untuk menimbulkan rasa percaya dan kepemilikan bagi karyawan. Hal tersebut juga didukung karena budaya Coca-Cola yang menunjukkan keterbukaan dan saling bertoleransi terutama pada ide atau norma-norma di tempat kerja. Sehingga, karyawan dapat menikmati dan tidak merasakan tertekan dengan situasi ketika operasional bisnisnya. Dapat disimpulkan bahwa Coca-Cola memiliki budaya *low power distance* atau budaya jarak kekuasaan yang rendah, dimana mampu untuk menumbuhkan rasa kesetaraan, keterbukaan, toleransi, dan tanggung jawab dalam sebuah organisasi perusahaan.

Individualism vs Collectivism

Perusahaan Coca-Cola telah menerapkan individualisme dan kolektivisme yang hampir seimbang. Hal ini dapat dilihat pada sebuah wawancara dengan seorang direktur Coca-Cola Indonesia yaitu Triyono Prijosesilo yang menyatakan bahwa hal terpenting adalah kepuasan pribadi dan perusahaan sesuai dengan nilai-nilai nya. Berarti, adanya elemen individu pada perusahaan karena diberikan kebebasan dalam mengekspresikan nilai pribadi nya. Namun di sisi lain, Coca-Cola juga menunjukkan peran kolektivisme nya yaitu melalui berbagai inisiatif serta kolaborasi yang dilakukan. Sebagai contoh, Coca-Cola telah mengembangkan inovasi teknologi yaitu Coca-Cola Freestyle sebagai opsi penuangan minuman untuk memenuhi kebutuhan konsumennya. Hal tersebut yang menunjukkan adanya pendekatan kolektivisme melalui kolaborasi dalam mengembangkan inovasi dan juga teknologi. Perusahaan Coca-Cola dinilai mampu untuk menciptakan lingkungan kerja yang seimbang dan juga inklusif.

Masculinity vs Femininity

Perusahaan Coca-Cola memiliki sifat *masculinity* yang lebih tinggi dibandingkan dengan *femininity*. Karyawan pada perusahaan Coca-Cola sangat kompetitif, setiap orang termotivasi untung mengungguli satu sama lain. Perusahaan ini juga berfokus untuk meningkatkan standar sosial dan merayakan apabila mendapatkan bayaran berupa uang dibandingkan imbalan non-moneter. Secara alami perusahaan ini juga agresif dan ambisius serta tidak membiarkan apapun menghalangi kesuksesannya. Nilai-nilai ini dihargai oleh perusahaan Coca-Cola, dan dianggap

sebagai atribut penting yang harus ditampilkan oleh seluruh karyawan. Oleh karena itu, budaya organisasi bersifat kompetitif, dan hal ini juga mendorong keberhasilan dari perusahaan Coca-Cola.

Uncertainty Avoidance

Peringkat AS pada dimensi ini berada dibawah rata rata yang berarti bahwa setiap orang merasa nyaman dengan skenario dan hasil yang tidak dapat diprediksi. Oleh karena itu, pada umumnya masyarakat lebih cenderung menerima ide-ide baru. Dikarenakan hal ini, budaya perusahaan Coca-Cola lebih cenderung terbuka terhadap ide-ide baru maupun opini baru. Terdapat sikap toleransi yang tinggi pada ide yang menyimpang dengan norma perusahaan Coca-Cola. Karyawan di perusahaan Coca-Cola juga tidak menjadi stres ketika mereka dihadapi pada situasi yang tidak menentu serta mereka lebih cenderung menghasilkan ide inovatif untuk bagian operasional.

Short-Term vs Long-Term Orientation

Amerika mendapatkan peringkat rendah dalam dimensi ini, yang berarti bahwa individu di negara ini cenderung menganalisis informasi baru untuk memeriksa kebenaran dari informasi tersebut. Jadi perusahaan juga memiliki peringkat rendah dan menerapkan dimensi orientasi jangka pendek dibandingkan jangka panjang, seperti halnya bisnis lain di negara ini. Hal ini juga disebabkan oleh seringnya perubahan lingkungan eksternal dan permasalahan bisnis. Walaupun dunia usaha atau dunia bisnis sudah diarahkan pada pertumbuhan dimasa depan, mereka menyadari bahwa lingkungan eksternal berkembang dengan sangat cepat, oleh karena itu perusahaan Coca-Cola harus gesit dalam menghadapi perubahan untuk masa yang akan datang.

Indulgence vs Restrain

Perusahaan besar seperti Coca-Cola seringkali mengadopsi strategi campuran untuk memenuhi berbagai kebutuhan konsumen dan tren pasar. Demikian pula, budaya organisasi di Coca-Cola mencerminkan pendekatan yang cenderung pada *indulgence*. Coca-Cola dikenal dengan minuman-minuman berkarbonatnya yang memiliki rasa manis dan menggugah selera. Produk-produk seperti Coca-Cola Classic, Fanta, dan Sprite dapat dianggap sebagai produk *indulgence* karena mereka menargetkan konsumen yang mencari pengalaman kenikmatan dan kelezatan. Coca-Cola juga menunjukkan kecenderungan *indulgence* dengan mempertahankan kemasan konvensional yang mungkin dianggap berkontribusi pada masalah sampah plastik. Anggota staf juga menikmati fasilitas seperti jam kerja yang fleksibel dan kesempatan untuk bekerja dari jarak jauh, selama hal itu tidak mengorbankan kualitas kerja. Tempat kerja dilengkapi dengan berbagai fasilitas, termasuk pusat kebugaran, pusat rekreasi, teater, pusat

penitipan anak, dan lainnya. Karyawan memiliki fleksibilitas untuk membawa anak-anak dan hewan peliharaan mereka ke tempat kerja pada hari-hari tertentu. Selain itu, perusahaan memberikan cuti berbayar selama dua bulan dan mensponsori biaya pendidikan tinggi bagi karyawan.

Tetapi Coca-Cola juga mencerminkan pendekatan yang restraint pada produk dan inovasinya. Seiring dengan perubahan tren kesehatan dan kesadaran konsumen, Coca-Cola juga telah memperluas lini produknya untuk mencakup variasi yang lebih rendah kalori atau tanpa kalori, seperti Diet Coke dan Coca-Cola Zero Sugar. Ini mencerminkan upaya perusahaan untuk memenuhi permintaan konsumen yang lebih peduli dengan kesehatan dan mengontrol asupan gula. Perusahaan juga dapat menunjukkan pembatasan melalui inovasi produk dengan fokus pada opsi yang lebih sehat atau mengurangi kandungan gula dalam produk.

B. Trompenaars

Universalism & Particularism

Coca-Cola sebagai perusahaan multinasional mungkin memiliki kebijakan dan standar global tertentu yang harus diikuti di seluruh operasinya. Ini dapat mencakup etika bisnis, kebijakan lingkungan, dan praktik-praktik bisnis lainnya yang dianggap universal di semua pasar. Dalam kebijakan sumber daya manusia, perusahaan mungkin menghadapi pertanyaan sejauh mana kebijakan pelatihan, promosi, dan evaluasi kinerja bersifat universal atau disesuaikan dengan kebutuhan setiap lokasi operasional.

Di sisi lain, Coca-Cola juga mungkin menyesuaikan beberapa aspek bisnisnya dengan konteks lokal. Misalnya, strategi pemasaran atau penyesuaian produk tertentu dapat disesuaikan dengan preferensi dan norma budaya setempat, memperlihatkan cenderungnya pada partikularisme. Dalam berurusan dengan mitra bisnis atau pemasok di berbagai negara, Coca-Cola mungkin perlu menyesuaikan pendekatan bisnisnya sesuai dengan norma-norma lokal dan praktik bisnis yang bersifat partikularistik.

Individualism & Communitarianism

Sebagai perusahaan global, Coca-Cola mungkin menunjukkan elemen individualisme dalam upayanya untuk menghargai kontribusi kreatif dan inovatif dari karyawan individu. Ini dapat tercermin dalam pendekatan perusahaan terhadap pengembangan produk baru atau strategi pemasaran yang memungkinkan ekspresi diri dan inovasi individu. Pendekatan perusahaan terhadap manajemen sumber daya manusia dapat mencerminkan elemen individualisme dengan memberikan penghargaan dan pengakuan kepada karyawan individu

yang berprestasi tinggi. Namun, dalam konteks merek dan citra individu, perusahaan juga dapat menonjolkan elemen individualisme untuk membangun hubungan emosional dengan konsumen.

Di sisi lain, Coca-Cola juga mungkin menonjolkan elemen komunitarianisme dengan berfokus pada kerjasama dan kontribusi kolektif. Program tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) dan inisiatif lingkungan dapat mencerminkan komitmen perusahaan terhadap kesejahteraan masyarakat tempat mereka beroperasi. Dalam strategi pemasarannya, Coca-Cola sering menekankan konsep kebersamaan dan pengalaman bersama, yang dapat dianggap sebagai elemen komunitarianisme.

Specific & Diffuse

Specific & diffuse adalah “seberapa jauh orang terlibat”. Dimana *specific* diperuntukkan kepada orang-orang yang memisahkan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Mereka percaya bahwa hubungan tidak mempunyai banyak dampak terhadap tujuan kerja. Sedangkan untuk *diffuse*, orang-orang melihat adanya hubungan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Mereka juga percaya bahwa hubungan baik sangat penting untuk mencapai tujuan bisnis. Budaya *specific* biasanya digunakan di negara U.S, U.K, Switzerland, Germany, Scandinavia, dan The Netherlands. Dan budaya *diffuse* kebanyakan digunakan di negara asia seperti India, Indonesia, dan China, namun juga digunakan selain di negara Asia yaitu seperti Argentina, Spain, dan Russia. Perusahaan Coca-Cola merupakan perusahaan multinasional dari Amerika. Dari sini dapat kita artikan bahwa perusahaan Coca-Cola cenderung menggunakan budaya *specific*, mereka sangat memisahkan kehidupan pribadi mereka dengan lingkungan pekerjaan. Meskipun hubungan baik itu penting dalam lingkungan kerja, namun mereka percaya bahwa orang dapat tetap bekerja sama tanpa memiliki hubungan yang baik. Dan *Americans* memiliki motto “*hire and fire*” artinya yaitu perusahaan di amerika bisa dengan mudah memecat pegawainya jika mereka tidak mencapai kriteria atau visi dan misi dari perusahaan tersebut.

Neutral & Affective (Emotional)

Budaya *neutral* memiliki kepercayaan bahwa meminimalkan ekspresi emosi mereka adalah sebuah tanda martabat dan rasa hormat. Mereka akan berusaha keras untuk mengendalikan emosi mereka, dengan alasan apapun yang mempengaruhi tindakan mereka jauh lebih besar daripada perasaan mereka. Mereka tidak akan mengungkapkan apa yang mereka pikirkan atau rasakan. Sedangkan budaya *affective (emotional)*, diperuntukkan bagi orang-orang yang ingin mencari cara untuk mengekspresikan emosi mereka, bahkan secara spontan dalam lingkungan pekerjaan. Dalam budaya ini, menunjukkan emosi merupakan hal yang diterima dan

lingkungan sekitar menghargai ekspresi perasaan dari orang lain. *Neutral* biasa digunakan di negara Sweden, Finland, Japanese dan Germany. Sedangkan *affective (emotional)* digunakan di negara Italy, France, dan Spain.

Amerika Serikat berada di tengah-tengah antara *neutral* dan *affective (emotional)*. Orang Amerika tidak menyukai ekspresi yang sangat emosional dan tidak rasional, namun mereka senang melihat orang yang mengekspresikan kehangatan dan daya tanggap ketika mereka berbicara dengan orang lain. Ketika menyampaikan sebuah pendapat, orang Amerika bisa berterus terang secara halus, tergantung pada situasinya. Namun, mereka tidak suka mengkritik seseorang di depan orang lain yaitu ketika pendapat mengandung unsur negatif “konstruktif” diberikan, biasanya dilakukan di ruangan tertutup yang hanya melibatkan 2 orang. Karena perusahaan Coca-Cola berasal dari Amerika maka budaya lingkungan kerja mereka untuk budaya ini berada di tengah-tengah antara *neutral* dan *affective (emotional)*, mereka akan menyesuaikan diri dan akan memilih mengekspresikan diri mereka di situasi yang tepat. Namun mereka lebih mudah untuk mengekspresikan perasaan dan pendapat mereka di lingkungan kerja maupun di lingkungan masyarakat dibandingkan dengan orang - orang dari negara yang menganut budaya *neutral*.

Achievement & Ascription

Dimensi *achievement* dan *ascription* ini mengacu pada budaya bagaimana orang mencapai dan mempertahankan status dan rasa hormat. *Achievement* adalah prestasi atau pencapaian. Pada budaya yang berorientasi pada *achievement*, seseorang dinilai berdasarkan seberapa baik kinerja mereka dalam menjalankan tugasnya (Ilham, 2022). Dengan demikian, budaya ini mendasarkan status dan rasa hormat seseorang pada kompetensi dan kinerjanya. Ini adalah gambaran impian Amerika bahwa jika seseorang memiliki bakat, keterampilan, dan kerja keras yang cukup, maka ia dapat mencapai apapun yang diinginkan. Sedangkan pada budaya yang *ascription*, lebih berorientasi pada kedudukan atau siapa dan dari mana seseorang itu berasal. Pada budaya ini, gelar, pangkat, dan hierarki merupakan hal yang penting. Seringkali gelar-gelar ini diberikan kepada individu bukan karena prestasi mereka sendiri, namun karena pangkat dan status keluarga dalam masyarakat. Orang-orang ini memiliki tradisi dan organisasi tingkat tinggi yang memungkinkan mereka mengakses sumber daya dan mempengaruhi orang lain berdasarkan posisi mereka dalam masyarakat. Contoh lain dari kedudukan ini dapat berupa asal usul, jenis kelamin, umur, jabatan, dan lain sebagainya (Baier et al., 2022). Mereka yang berstatus lebih rendah tidak mempunyai banyak hak atau kemampuan untuk mengakses atau menangani mereka yang berasal dari budaya yang lebih tinggi.

Coca-Cola sebagai perusahaan multinasional, lebih cenderung pada budaya bisnis *achievement*. Hal ini dikarenakan Coca-Cola berasal dari Amerika Serikat yang budaya negaranya memang dikenal sangat menghargai efisiensi, kedisiplinan, dan produktivitas. Selain itu, perencanaan praktik manajemen di perusahaan Coca-Cola fokus pada penetapan target untuk seluruh karyawan di semua tingkatan. Hal ini diikuti dengan adanya peninjauan secara berkala untuk keberhasilan atau kegagalan dalam memenuhi target. Perusahaan Coca-Cola memiliki dedikasi untuk memberdayakan pertumbuhan pribadi dan profesional karyawan secara global dengan cara memprioritaskan pengembangan mereka melalui membangun kemampuan dan mendapatkan pengalaman baru.

Sequential & Synchronous Time

Dimensi budaya ini lebih berorientasi pada bagaimana orang mengatur waktu. Pada budaya *sequential*, dua tugas tidak dapat dikerjakan selama periode waktu yang sama dan harus dieksekusi secara berurutan. Tipe ini sangat menghargai ketepatan waktu, perencanaan, serta ketaatan pada rencana dan jadwal (Sentoso et al., 2022). Dalam budaya ini, "waktu adalah uang", dan orang-orang tidak menghargai jika jadwal mereka dilewatkan. Negara yang menganut budaya *sequential* menyukai fokus pada satu aktivitas atau proyek pada satu waktu dan tenggat waktu yang jelas. Contoh negara tersebut adalah Jerman, Inggris, dan Amerika Serikat. Sedangkan pada budaya *synchronous*, masa lalu, masa kini, dan masa depan dilihat sebagai periode yang saling terkait. Orang-orang pada budaya ini sering mengerjakan beberapa proyek sekaligus, dan memandang rencana dan komitmen sebagai sesuatu yang fleksibel. Hubungan interpersonal lebih penting bagi mereka daripada jadwal dan satu tugas harus menunggu tugas lain selesai sebelum dijalankan. Contoh negara tersebut adalah Jepang, Argentina, dan Meksiko.

Di dalam praktik bisnisnya, perusahaan Coca-Cola menerapkan budaya *sequential*. Hal ini dapat ditunjukkan dari platform inovasi Global Coca-Cola Creations yang memperkenalkan produk dan pengalaman baru di dunia fisik dan digital melalui peluncuran edisi secara terbatas dan berurutan. Di samping itu, untuk melakukan inovasi, perusahaan Coca-Cola mengalokasikan minuman secara global, regional, dan lokal yang berkembang pesat dengan rekam jejak pertumbuhan bertahap dan berurutan. Mereka memprioritaskan negara yang memiliki potensi skala di seluruh kategori minuman baik untuk konsumsi dan pesta karena skala adalah algoritma yang benar-benar mendorong pertumbuhan.

Internal Direction & External Direction

Dimensi budaya ini berorientasi pada bagaimana orang berhubungan dengan lingkungannya. Dalam arah internal, orang percaya bahwa mereka dapat mencapai tujuan mereka dengan mengendalikan lingkungan tempat mereka bekerja. Tipe orang ini juga dikenal memiliki *locus of control* internal (Khezri, 2022). Disini, orang percaya bahwa mereka dapat mengendalikan alam atau lingkungannya untuk mencapai tujuan. Hal ini mencakup cara mereka bekerja dengan tim dan dalam organisasi. Orang-orang di sini terbuka terhadap perbedaan pendapat dan perbedaan serta terlibat dalam konflik yang membangun. Budaya pengarahan internal yang khas mencakup Israel, Amerika Serikat, Australia, Selandia Baru, dan Inggris. Sedangkan dalam organisasi yang berorientasi ke arah luar, orang-orang percaya bahwa lingkungan tempat mereka bekerja mengendalikan mereka dengan membuat mereka mencapai tujuan mereka. Mereka menghindari konflik dan mereka selalu membutuhkan jaminan bahwa mereka melakukan pekerjaan mereka dengan baik. Budaya arah luar yang khas termasuk Tiongkok, Rusia, dan Arab Saudi.

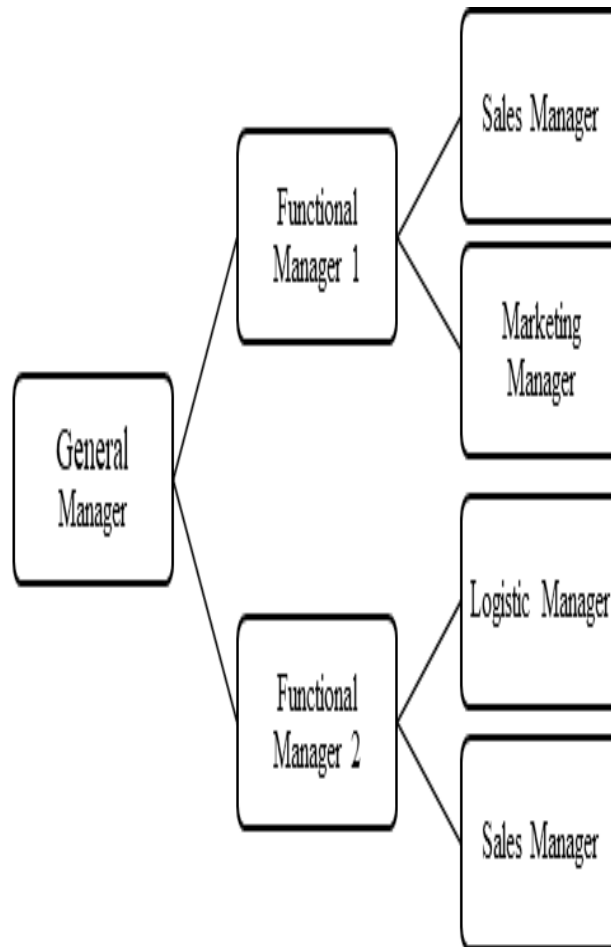
Praktik manajemen bisnis Coca-Cola sangat memperhatikan sisi internal dan eksternal dari perusahaannya. Hal ini dikarenakan perusahaan Coca-Cola mengizinkan karyawan mereka untuk mengembangkan keterampilan tapi tetap mempertahankan penetapan tujuan bisnis yang jelas dan disetujui oleh masyarakat. Dengan demikian, Coca-Cola tetap memberdayakan karyawannya untuk berkembang dan juga melakukan praktik bisnis yang berorientasi pada masyarakat dan lingkungan melalui implementasi program CSR seperti pengelolaan limbah dan pengurangan jejak karbon.

C. Organizational Structure

Kerangka dasar dalam suatu manajemen perusahaan disebut sebagai struktur organisasi. Melalui struktur organisasi perusahaan, maka seseorang akan dengan mudah untuk mempelajari fungsi, wewenang, serta hubungan antar karyawan maupun tanggung jawab masing-masing (Wahjono, 2022). Pimpinan perusahaan juga dapat mudah untuk berkoordinasi pada tiap unit kerja yang terlibat dalam organisasi. Adanya struktur perusahaan memungkinkan hubungan dalam organisasi diformalkan (Hamdani & Ramdhani, 2019) dengan menguraikan tugas, pekerjaan dan jabatan personilnya, serta batasan dan tanggung jawab unit kerja. Hal ini juga menunjukkan jenis hierarki dalam organisasi, tingkat wewenang dan kekuasaan serta jalur komunikasi formal antar karyawan. Dengan demikian, struktur organisasi membentuk kerangka budaya organisasi. Itulah sebabnya struktur suatu organisasi digunakan untuk menganalisis budayanya. Berikut adalah struktur organisasi perusahaan Coca-Cola beserta

penjelasan tanggung jawab masing-masing bagian.

Gambar 1. Struktur Organisasi Coca-Cola



Source : FourWeekMBA

- *General Manager* : sebagai pelaksana dan penanggung jawab dalam memimpin tiap cabang, dan melaporkan pertanggungjawabannya kepada kantor pusat.
- *Functional Manager 1 dan 2* : sebagai pemimpin dalam berkoordinasi bersama masing-masing manajer tiap divisi.
- *Sales Manager* : berkoordinasi dalam pelaksanaan rencana yang disusun, mengawasi pelaksanaan, mengevaluasi hasil rencana kerja dan juga warehouse sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan serta mengendalikan efisiensi pemakaian dari sarana *warehouse*.
- *Marketing Manager* : berkoordinasi dalam pembuatan dan pengendalian rancangan kerja, serta membuat laporan kegiatan terutama dalam pengembangan pasar, periklanan, administrasi dari pemasaran sampai dengan transportasi pemasaran pada setiap warehouse. Melakukan pengamatan pada situasi pasar dan juga memberikan

saran terhadap sales manager.

- *Logistic Manager* : bertugas serta bertanggung jawab pada barang-barang persediaan, yang meliputi keluar masuknya barang dari gudang, stok menipis dan juga melaporkan stok yang masih menumpuk.

Apabila ukuran sebuah perusahaan kecil, maka perusahaan tersebut bisa fleksibel dan melibatkan seluruh staf dalam berbagai aktivitas. Perusahaan Coca-Cola merupakan perusahaan multinasional sehingga memiliki struktur organisasi matriks yang agak rumit dengan divisi geografis, divisi produk, unit tipe bisnis, dan kelompok fungsional. Secara global, perusahaan Coca-Cola diatur ke dalam *global business units* (GBU) yang mengawasi wilayah geografis tertentu, termasuk Amerika Utara, Amerika Latin, Eropa, Afrika, Asia-Pasifik, dan Global Ventures. Setiap *global business units* (GBU) memiliki kepemimpinannya sendiri dan menyesuaikan strategi serta pendekatannya dengan kebutuhan pasar regional. Dengan demikian, struktur organisasi perusahaan Coca-Cola termasuk jenis *geographic structure*. Struktur geografis ini juga berarti bahwa secara keseluruhan struktur organisasi perusahaan relatif tinggi dan kompleks. Perusahaan Coca-Cola dikendalikan melalui hierarki vertikal dari atas ke bawah, dengan wewenang pengambilan keputusan berada pada manajemen tingkat atas perusahaan dan mengalir ke bawah dalam hierarki organisasi.

D. Corporate Culture Type

Manajemen sebagian besar menggunakan konsep dari budaya. Budaya adalah elemen yang bertindak sebagai kerangka yang dijadikan acuan dalam mendorong sebuah strategi. Seluruh konsep dari manajemen dipastikan berpegang pada adanya budaya. Sumber daya manusia dikelola dengan perubahan dan keterlibatan masyarakat, pemasaran berkaitan dengan budaya komersial pada perusahaan, hingga keuangan juga menunjukkan hubungan nilai budaya pada sistem akuntansi.

Budaya pada perusahaan atau *corporate culture* menjadi sumber daya berwujud paling penting yang secara substansial mempengaruhi dari keseluruhan kinerja suatu organisasi pada negara-negara berkembang, serta sulit untuk ditiru maupun diduplikasi oleh pesaing (Joseph & Kibera, 2019). Budaya perusahaan mengacu terhadap nilai-nilai serta norma yang menentukan bagaimana seseorang dalam perilaku berorganisasi, dimana setiap organisasi harus mengikuti prinsip yang berlaku (Luthans et al., 2021). Aspek internal dalam membangun budaya dari perusahaan yang kuat menandakan tanggung jawab serta

kepemilikan bersama (Khan et al., 2020) Komponen dari budaya perusahaan akan memberikan kesan terhadap para pekerja bahwa mereka menjadi bagian yang secara sah dan adil berpartisipasi maupun terlibat dalam pekerjaan, sehingga tentu akan dapat meningkatkan kinerja mereka (Khan et al., 2020). Terdapat beberapa jenis dari budaya perusahaan yang dikategorikan sesuai kriteria yang juga berbeda-beda. Jenis budaya perusahaan yang paling umum ialah:

- *Clan Culture* : *Clan culture* dikenal juga sebagai *collaborative culture* atau budaya kolaboratif yang berfokus pada kerja serta hubungan kerja tim. Jenis budaya ini berpegang kuat pada partisipasi dan juga keterlibatan dari karyawan.
- *Adhocracy Culture* : Jenis budaya ini bersifat dinamis dan kewirausahaan yang menekankan pada inovasi dan juga pengambilan resiko, ditandai dengan adanya kreativitas dan juga kemampuan dalam beradaptasi.
- *Hierarchy Culture* : Jenis budaya ini berorientasi terhadap sebuah proses yang terstruktur yang menekankan pada kontrol dan kestabilan, ditandai dengan peran dari manajerial yang jelas.
- *Market Culture* : Jenis ini berorientasi terhadap hasil dan juga kompetitif, serta menekankan pada pencapaian tujuan. Ditandai dengan fokus terhadap daya saing secara eksternal.

Penting untuk dicatat bahwa perbedaan budaya bisa menjadi sebuah perpaduan. Semakin besar suatu organisasi, maka juga akan semakin besar kemungkinan terdapat lebih dari satu budaya pada organisasi tersebut. Budaya pada perusahaan Coca-Cola ditandai dengan fokus terhadap inovasi, kreativitas, dan juga kesejahteraan pada karyawan. Perusahaan Coca-Cola ini menekankan pada nilai-nilai inti seperti integritas, visi bisnis secara global, kerja sama tim, sikap penjualan dan sistem berkelanjutan. Coca-Cola juga menggunakan survei pendapat dan kelompok untuk fokus menilai struktur organisasinya, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang positif dengan komunikasi internal yang tergolong efektif dan juga transparan serta menginspirasi para karyawannya. Budaya organisasi yang kuat pada Coca-Cola menjadi sebuah keunggulan kompetitif secara berkelanjutan, serta berkontribusi dalam pengembangan strategi yang membedakan perusahaannya dengan para pesaing. Secara singkat, budaya perusahaan pada Coca-Cola terwujud dengan gabungan perpaduan jenis budaya yang dibangun berdasarkan nilai-nilai inovasi, kreativitas, dan juga kesejahteraan karyawannya. Hal ini tercermin dalam

pendekatannya terhadap pemberdayaan karyawan, pembelajaran dan juga inisiatif secara berkelanjutan.

E. Barriers In Cross Cultural Management Communication

Ethnocentrism

Kecenderungan bawaan untuk melihat budaya lain melalui lensa budaya sendiri menghasilkan etnosentrisme. Ini terjadi ketika individu secara implisit meyakini bahwa cara berpikir dan berperilaku mereka adalah satu-satunya cara yang benar. Akibatnya, perilaku yang tidak sesuai dengan pandangan mereka dinilai negatif, dan muncul mentalitas "kami versus mereka" yang memecah belah. Sebagai contoh, Untuk mengurangi dampak etnosentrisme dan mendorong pendekatan yang lebih peka terhadap budaya, perusahaan multinasional seperti Coca-Cola seringkali melibatkan pelatihan budaya bagi karyawan, melakukan penelitian pasar untuk memahami preferensi lokal, dan menyesuaikan produk serta strategi pemasaran mereka untuk wilayah tertentu. Merangkul keberagaman dalam kepemimpinan dan mengembangkan pemikiran global dalam organisasi juga dapat berkontribusi pada budaya perusahaan yang lebih inklusif dan adaptif. Perusahaan yang mengakui dan menghargai keragaman konsumennya biasanya lebih baik posisinya untuk berhasil di pasar global.

Stereotyping

Beberapa mungkin menempatkan stereotip pada Coca-Cola sebagai simbol kekuatan dan pengaruh korporat, mengingat kehadirannya yang global dan dominasinya di pasar. Stereotip ini mungkin tidak memperhatikan upaya perusahaan dalam tanggung jawab sosial dan keberlanjutan. Ada kemungkinan adanya stereotip yang mengaitkan Coca-Cola dengan produk yang tidak sehat karena kandungan gula tinggi dalam minumannya. Stereotip ini mungkin tidak mempertimbangkan portofolio produk yang beragam dari perusahaan, termasuk opsi rendah kalori dan bebas gula. Jangkauan global Coca-Cola mungkin menyebabkan stereotip yang menyarankan bahwa perusahaan berkontribusi pada homogenisasi budaya, di mana budaya lokal tertutupi oleh budaya global yang terstandarisasi. Beberapa stereotip mungkin mengaitkan Coca-Cola dengan dampak lingkungan negatif karena kekhawatiran tentang limbah plastik dari wadah minumannya. Stereotip ini mungkin tidak mempertimbangkan upaya perusahaan dalam keberlanjutan dan inisiatif daur ulang.

Psychological Barriers

Manajemen yang efektif pada tim lintas budaya memerlukan kemampuan untuk menyesuaikan gaya komunikasi sendiri, meskipun hal itu mungkin bertentangan dengan preferensi alami. Penyesuaian ini dapat membuat individu merasa tidak autentik dan kurang kompeten. Sebagai contoh, jika konsumen menganggap produk-produk Coca-Cola tidak sehat karena kandungan gula tinggi atau kekhawatiran gizi lainnya, hal ini menciptakan hambatan psikologis untuk pembelian mereka. Mengubah persepsi ini dan mempromosikan alternatif yang lebih sehat mungkin merupakan tantangan. Hambatan psikologis terkait dengan preferensi rasa dapat muncul dalam budaya yang berbeda. Menyesuaikan produk agar sesuai dengan beragam selera dan mengatasi prasangka budaya tentang rasa mungkin menjadi tantangan bagi perusahaan global seperti Coca-Cola. Paparan berlebihan terhadap iklan dapat menyebabkan desensitisasi, di mana konsumen menjadi kurang responsif terhadap pesan pemasaran. Coca-Cola mungkin perlu terus-menerus berinovasi dalam strategi periklanannya untuk menembus hambatan psikologis ini. Konsumen mungkin memiliki hambatan psikologis terkait dengan nilai yang dirasakan dari produk Coca-Cola dibandingkan dengan alternatif. Mengatasi hambatan ini melibatkan menunjukkan nilai dan aspek unik dari minuman Coca-Cola.

Language Barriers

Perusahaan Coca-Cola beroperasi di berbagai negara, dan kemungkinan besar, keberagaman budaya dan bahasa ada di dalam tenaga kerjanya. Perbedaan bahasa di antara karyawan dapat menyebabkan kesalahpahaman, komunikasi yang kurang efektif, dan penurunan efisiensi. Jika dokumen-dokumen internal, kebijakan, dan prosedur utamanya menggunakan satu bahasa (contohnya, Bahasa Inggris), karyawan yang tidak lancar dalam bahasa tersebut mungkin menghadapi tantangan dalam memahami informasi penting, yang dapat mengakibatkan kesalahan atau masalah kepatuhan. Hambatan bahasa dalam layanan pelanggan dapat menyebabkan kesalahpahaman dan frustrasi bagi pelanggan. Mendukung berbagai bahasa atau strategi komunikasi berdasarkan bahasa menjadi penting, terutama di daerah-daerah dengan keberagaman linguistik. Untuk mengatasi hambatan bahasa ini, perusahaan multinasional seperti Coca-Cola seringkali menerapkan strategi-strategi seperti: Menyediakan program pelatihan bahasa untuk karyawan, Menggunakan platform komunikasi multibahasa., Memastikan terjemahan dan lokalitas dari dokumen-dokumen dan komunikasi penting, Menggunakan penerjemah untuk pertemuan dan diskusi kritis, Menetapkan pedoman yang jelas untuk komunikasi lintas budaya. Dengan secara aktif mengatasi hambatan bahasa, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih

inklusif dan kolaboratif, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan memperkuat hubungan global.

Geographical Distance

Pengetahuan terbatas tentang anggota tim mengakibatkan penurunan dalam berbagi informasi, membuat kolaborasi menjadi lebih sulit. Kelompok di luar kantor pusat mungkin merasa diabaikan, sementara anggota kantor pusat mungkin menganggap rekan-rekan mereka kurang berkontribusi. Perbedaan zona waktu menambah kompleksitas, seringkali memaksa staf di luar pusat untuk mengatasi jadwal pertemuan yang kurang nyaman. Tetapi, jarak geografis juga berarti jangkauan pasar yang lebih luas. Keberadaan global Coca-Cola memungkinkannya untuk menjangkau berbagai basis konsumen dan memperluas pangsa pasarnya secara global. Keanekaragaman geografis mendorong perusahaan untuk diversifikasi penawaran produknya untuk memenuhi berbagai selera dan preferensi. Fleksibilitas ini dapat menghasilkan inovasi dan portofolio produk yang lebih tangguh. Membangun kemitraan dengan bisnis lokal dapat membantu menavigasi nuansa budaya dan lanskap regulasi. Berkolaborasi dengan distributor regional dapat meningkatkan penetrasi pasar. Menghadapi krisis regional atau penurunan ekonomi, perusahaan mungkin kurang rentan karena jejak globalnya. Keanekaragaman geografis menciptakan lingkungan inovasi dan adaptasi yang berkelanjutan. Perusahaan dapat memanfaatkan wawasan dari berbagai pasar untuk meningkatkan produk dan strateginya. Secara keseluruhan, meskipun jarak geografis menimbulkan tantangan tertentu, hal itu juga menawarkan peluang berharga bagi perusahaan global seperti Coca-Cola untuk berkembang di berbagai pasar, beradaptasi dengan permintaan konsumen yang berubah, dan mendirikan kehadiran yang tangguh di seluruh dunia. Strategi manajemen yang efektif yang mengatasi tantangan dan memanfaatkan peluang terkait jarak geografis sangat penting untuk kesuksesan berkelanjutan.

Conflicting Values

Kejadian benturan budaya terjadi ketika tindakan orang lain bertentangan dengan nilai-nilai kita sendiri. Ketika suatu perilaku terasa asing atau tidak sesuai, seringkali itu menunjukkan adanya nilai-nilai yang bertentangan. Penting untuk dicatat bahwa tidak ada cara yang pasti benar atau salah dalam melakukan sesuatu; sebaliknya, itu merupakan cerminan dari norma-norma budaya. Terdapat beberapa nilai-nilai budaya umum yang bertentangan:

1. Task oriented vs. relationship oriented

Coca-Cola, sebagai perusahaan multinasional, kemungkinan menggabungkan

pendekatan yang bersifat orientasi tugas dan orientasi hubungan. Perusahaan perlu mencapai tujuan bisnis (orientasi tugas) sambil juga membangun hubungan positif dengan beragam pemangku kepentingan.

2. *Direct vs. indirect communication*

Perbedaan budaya dalam gaya berkomunikasi mungkin ada dalam Coca-Cola karena operasional globalnya. Sementara komunikasi langsung mungkin lebih disukai di beberapa wilayah, yang lain mungkin lebih condong kepada komunikasi tidak langsung. Beradaptasi dengan perbedaan ini sangat penting untuk komunikasi yang efektif.

3. *Open subtle disagreement*

Tergantung pada konteks budaya, beberapa karyawan di Coca-Cola mungkin menyatakan ketidaksetujuan secara terbuka, sementara yang lain mungkin lebih memilih cara halus atau tidak langsung untuk menyampaikan ketidaksetujuan. Memahami dan menghormati nuansa komunikasi ini sangat penting untuk lingkungan kerja yang harmonis.

4. *Informality vs. formality*

Tingkat formalitas di dalam Coca-Cola mungkin bervariasi di seluruh wilayah. Beberapa budaya mungkin menghargai lingkungan kerja yang lebih formal, sementara yang lain mungkin mengadopsi pendekatan yang lebih tidak resmi dan santai. Menyeimbangkan preferensi budaya ini berkontribusi pada suasana kerja yang positif.

5. *Structured vs. flexible scheduling*

Coca-Cola, dengan keberadaan global, kemungkinan menghadapi variasi preferensi terkait penjadwalan terstruktur atau fleksibel. Beradaptasi dengan harapan lokal terkait jam kerja dan fleksibilitas penting untuk kepuasan dan produktivitas karyawan.

6. *Egalitarian vs. hierarchical*

Pendekatan perusahaan terhadap hirarki organisasi mungkin berbeda-beda di berbagai budaya. Sementara beberapa wilayah mungkin merangkul struktur egaliter, yang lain mungkin lebih menekankan hubungan hierarkis. Coca-Cola mungkin perlu menavigasi perbedaan budaya ini untuk kerja sama tim dan pengambilan keputusan yang efektif.

Developing Intercultural Communication

Mengembangkan komunikasi antar budaya sangat lah penting yaitu karena berguna untuk berkomunikasi antar individu dari berbagai negara dan daerah. Dan komunikasi yang dilakukan harus berhati - hati karena perbedaan budaya dapat menimbulkan

kesalahpahaman dari kata atau kalimat yang dipakai dalam berkomunikasi. Menurut para ahli, komunikasi dan budaya itu saling berkaitan dan memiliki hubungan timbal balik. Budaya menjadi bagian dari perilaku komunikasi, sehingga komunikasi berperan untuk menentukan, memelihara, dan mewariskan budaya. Berdasarkan sifatnya komunikasi melibatkan orang-orang yang berinteraksi dengan orang lain, mencari dan mengembangkan cara-cara pemahaman, dan menanggapi orang-orang di sekitar mereka. Tiga komponen psikologis terlibat dalam proses ini adalah:

1. *Cognitive*

Hal ini berkaitan dengan pengetahuan tentang orang-orang dari budaya lain yang terlibat, yaitu budaya mereka seperti norma-norma, keyakinan dan harapan. Pengetahuan tentang bahasa yang mereka gunakan dan strategi komunikatif yang cenderung mereka gunakan dalam lingkungan pekerjaan. Karena perusahaan Coca Cola adalah perusahaan multinational dan berada di negara Amerika yang dimana negara tersebut memiliki ras, budaya, dan agama yang beragam. Kemungkinan untuk timbulnya kesalahpahaman sangat lah besar maka sebaiknya mereka saling pelajari budaya masing - masing agar tidak terjadi kesalahpahaman dalam lingkungan pekerjaan mereka.

2. *Affective*

Komponen ini berkaitan dengan perasaan, kebutuhan dan motivasi umum seseorang berkenaan untuk berinteraksi dengan orang lain dari budaya yang berbeda. Jika ketakutan dan prasangka membayangi perasaan tentang berkomunikasi dengan orang lain, maka motivasi seseorang akan negatif dan mereka mungkin cenderung menghindari interaksi, meskipun mereka memiliki pengetahuan dan keterampilan untuk melakukannya menyampaikan. Dilihat dari besarnya perbedaan budaya yang ada di lingkungan perusahaan Coca Cola rasa takut untuk berinteraksi itu sangat lah mungkin karena takutnya menimbulkan kesalah pahaman, tapi mereka harus bisa menghilangkan rasa itu untuk menjalin kerja sama dalam tim dengan baik untuk kedepannya.

3. *Behavioural*

Kompetensi dalam komunikasi antarbudaya bukan sekedar serangkaian perilaku terampil, karena apapun yang diberikan perilaku mungkin terlihat kompeten dalam satu konteks, namun tidak kompeten dalam konteks lain. Dengan kata lain, kompetensi tidak terletak pada perilaku itu sendiri tetapi pada evaluasi sosial perilaku. Jika seseorang tidak memiliki alasan yang jelas dan tepat di balik perilakunya, akibatnya bisa saja

terjadi salah paham, sehingga perilaku tersebut tidak dapat dianggap kompeten. Jadi jika seseorang ingin mempelajari budaya dari orang lain maka mereka harus menunjukkan perilaku bahwa mereka benar - benar ingin belajar karena jika mereka memperlihatkan perilaku yang kurang tepat maka akan diartikan hanya ingin menghina budaya orang tersebut. Maka sebaiknya lingkungan kerja di perusahaan Coca Cola harus saling menjaga perilaku individu masing - masing karena ragamnya budaya dapat saja menimbulkan masalah atas dasar perilaku yang kurang tepat.

KESIMPULAN

Pada masa sekarang perusahaan dapat berkembang apabila bisa memasuki pasar internasional, tetapi apabila suatu perusahaan ingin memasuki pasar internasional harus mengetahui mengenai budaya budaya tiap negara dan tantangan yang harus dihadapi. Dalam hasil analisis kami perusahaan yang kami ambil yaitu perusahaan coca cola dalam metode budaya menurut hofstede dan trompenaars sudah sangat bagus dikarenakan memiliki tingkat yang bagus antara tiap pembagian budayanya, serta apabila dilihat dari struktur organisasinya perusahaan ini juga sudah bagus dikarenakan memiliki pembagian jabatan yang baik. Serta tantangan yang dimiliki oleh perusahaan ini juga sangat banyak tetapi perusahaan coca cola ini dapat mengatasinya.

DAFTAR REFERENSI

- Baier, T., Lang, V., Grätz, M., Barclay, K. J., Conley, D. C., Dawes, C. T., Laidley, T., & Lyngstad, T. H. (2022). Genetic Influences on Educational Achievement in Cross-National Perspective. *European Sociological Review*, 38(6), 959–974. <https://doi.org/https://doi.org/10.1093/esr/jcac014>
- Enkh-Amgalan, R. (2016). The indulgence and restraint cultural dimension: A cross-cultural study of Mongolia and the United States.
- Hamdani, N. A., & Ramdhani, A. (2019). *Teori Organisasi*. Karima.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 8.
- Ilham, W. (2022). *LINTAS BUDAYA DALAM PERSPEKTIF PARIWISATA DAN HOSPITALITY*.
- Khezri, E. (2022). *An Analysis of Trompenaars and Hampden-Turner Cultural Dimensions applied to Iran*.
- Sentoso, A., Asmarani, S. W., Lysion, O., Angelina, Septriana, & Cindy. (2022). Analisis

Budaya Organisasi Dengan Berbagai Dimensi. *Bata Ilyas Educational Management Review*, 2(2), 456–474. <https://doi.org/https://doi.org/10.37531/biemr.v2i2.352>

Wahjono, S. I. (2022). Struktur Organisasi. *Universitas Muhammadiyah Surabaya*, 4, 1–18.