

## Analisis Budaya Organisasi Pada Bisnis Internasional Perusahaan Alibaba

Verliana Elzagi<sup>1\*</sup>, Fernanda Yeronica<sup>2</sup>, Hellena Risvi<sup>3</sup>, Hendy Wiliyan<sup>4</sup>, Melissa  
Melissa<sup>5</sup>, Antony Sentoso<sup>6</sup>

<sup>1-6</sup> Universitas Internasional Batam

Email: [2141036.verliana@uib.edu](mailto:2141036.verliana@uib.edu)<sup>1\*</sup>, [2141297.fernanda@uib.edu](mailto:2141297.fernanda@uib.edu)<sup>2</sup>, [2141320.hellena@uib.edu](mailto:2141320.hellena@uib.edu)<sup>3</sup>,  
[2141065.hendy@uib.edu](mailto:2141065.hendy@uib.edu)<sup>4</sup>, [2141076.melissa@uib.edu](mailto:2141076.melissa@uib.edu)<sup>5</sup>, [antony.sentoso@uib.edu](mailto:antony.sentoso@uib.edu)<sup>6</sup>

\*Korespondensi penulis: [2141036.verliana@uib.edu](mailto:2141036.verliana@uib.edu)

**Abstract:** *The Alibaba Group has become a global e-commerce powerhouse with a diverse and extensive business portfolio. As Alibaba expands its reach internationally, the company will encounter diverse cultures, social norms, and business practices. Therefore, a well-structured organizational framework is needed, along with conducting analyses using Hofstede and Trompenaars frameworks, to help manage challenges in a multicultural company. The research method employed is qualitative data analysis using literature reviews for data collection. The analysis results indicate that Alibaba implements a complex organizational structure. Additionally, analyses based on Hofstede, Trompenaars, and corporate cultural types at Alibaba reveal the prominent influence of Chinese culture. However, Alibaba has successfully integrated diverse values, norms, and cultural practices from various countries where they operate. Alibaba can leverage cultural diversity within the organization as a key driver for innovation, global growth, and competitive advantage in today's increasingly interconnected market.*

**Keywords:** *Alibaba, Hofstede, Trompenaars, Cross-Cultural*

**Abstrak:** Alibaba Group telah menjadi pusat kekuatan *e-commerce* global dengan portofolio bisnis yang beragam dan luas. Ketika Alibaba memperluas jangkauannya secara internasional, perusahaan akan menghadapi beragam budaya, norma-norma sosial, dan praktik bisnis. Oleh karena itu, diperlukan struktur organisasi yang baik serta melakukan analisis Hofstede dan Trompenaars untuk membantu mengelola tantangan dalam perusahaan multikultural. Metode penelitian yang digunakan adalah metode analisis data kualitatif dengan pengumpulan data menggunakan studi pustaka. Hasil analisis menunjukkan bahwa perusahaan Alibaba menerapkan struktur organisasi yang kompleks. Selain itu, analisis Hofstede, Trompenaars, dan *corporate cultural type* pada perusahaan Alibaba menunjukkan adanya pengaruh budaya Tiongkok yang menonjol. Namun, Alibaba berhasil mengintegrasikan beragam nilai, norma, dan praktik budaya dari berbagai negara di mana mereka beroperasi. Alibaba dapat memanfaatkan keragaman budaya dalam organisasi sebagai pendorong utama untuk berinovasi, pertumbuhan global, dan keunggulan kompetitif di pasar yang semakin terhubung saat ini.

**Kata kunci:** Alibaba, Hofstede, Trompenaars, Lintas Budaya

### LATAR BELAKANG

Didirikan oleh Jack Ma pada tahun 1999, Alibaba Group telah menjadi pusat kekuatan *e-commerce* global yang secara fundamental mengubah cara bisnis internasional dijalankan. Berasal dari Hangzhou, Tiongkok, Jack Ma menggambarkan sebuah *platform* yang akan membantu pengusaha kecil dan eksportir Tiongkok dalam mempromosikan produk mereka dalam skala global. Selama bertahun-tahun, pengaruh Alibaba telah meluas melampaui batas negara, menjadikannya perusahaan multinasional dengan portofolio bisnis yang beragam dan luas. Perusahaan ini telah memperluas jangkauannya ke luar negeri, dengan mendirikan kantor di Hong Kong, Amerika Serikat, Inggris, Taiwan, dan India. Saat ini, operasi Alibaba mencakup berbagai segmen, termasuk pasar *online* ritel, grosir, dan berbagai layanan berbasis internet seperti pembayaran elektronik, periklanan, layanan jaringan, dan *cloud computing*.

Kegiatan utamanya dilakukan melalui tiga situs utama: Taobao, tujuan belanja *online* terkemuka di Tiongkok; Tmall, berfokus pada penawaran produk bermerek *online* untuk kelas menengah Tiongkok; dan Alibaba.com, menghubungkan eksportir Tiongkok dengan bisnis di seluruh dunia (Bamansoor et al., 2021).

Melalui *platform* seperti Alibaba.com, Taobao, dan Tmall, Alibaba Group telah menjadi komponen penting dalam ekonomi digital, memberikan pengaruh besar terhadap ranah bisnis global. Ketika Alibaba memperluas jangkauannya secara internasional, perusahaan akan menghadapi beragam budaya, norma-norma sosial, dan praktik bisnis. Oleh karena itu, penting bagi Alibaba untuk mengatasi dan mengelola tantangan dalam dinamika multikultural demi kesuksesan keberlanjutan Alibaba. Untuk dapat mengelola tantangan ini, sebuah perusahaan perlu memiliki struktur organisasi yang baik pula. Struktur organisasi menetapkan hierarki, peran, dan tanggung jawab dalam suatu perusahaan, membentuk perilaku dan interaksi individu dan kelompok dalam organisasi (Organ, 2023). Struktur organisasi yang baik dapat memengaruhi perusahaan multikultural dengan memengaruhi kemampuannya dalam mengelola dan memanfaatkan keberagaman. Selain itu, struktur organisasi juga dapat memengaruhi perilaku organisasi, untuk memfasilitasi transformasi perilaku, baik pada tingkat individu maupun organisasi, yang bertujuan untuk memahami dan mengadvokasi perubahan dalam mencapai kesetaraan dalam lingkungan multikultural (Akpapuna et al., 2020).

Selain memiliki struktur organisasi yang baik, penting bagi perusahaan multikultural seperti Alibaba untuk memahami jenis budaya perusahaan yang akan digunakannya. Hal ini bertujuan untuk membantu perusahaan multikultural mengelola keberagaman secara efektif dengan memastikan bahwa setiap individu diperlakukan dengan bermartabat dan hormat (Darby, 2023). Melakukan analisis Hofstede dan Trompenaars juga dapat dilakukan untuk membantu mengelola tantangan dalam perusahaan multikultural, dengan memahami perbedaan budaya dan mengembangkan strategi untuk mengelola perbedaan tersebut secara efisien.

Salah satu tantangan terbesar dalam perusahaan multikultural adalah adanya hambatan dalam pengelolaan komunikasi, khususnya karena perbedaan bahasa. Bahasa berfungsi sebagai alat komunikasi dalam berbagai bentuk, yang bertujuan untuk beradaptasi atau terlibat dengan beragam kelompok selama transaksi bisnis (Ai et al., 2019). Hambatan bahasa juga menjadi salah satu tantangan dalam komunikasi antarbudaya. Ketidakmampuan untuk berkomunikasi secara efektif dalam transaksi bisnis antarbudaya dapat menimbulkan tantangan bagi bisnis. Oleh karena itu, transaksi bisnis antarbudaya yang efektif memerlukan penggunaan bahasa yang jelas dan mudah dipahami sebagai media komunikasi antara badan usaha dengan calon

pelanggan atau kliennya (Anthony & Ruppert, 2020). Untuk menghindari tantangan dan kerugian pada bisnis akibat hambatan dalam berkomunikasi, perlu mengembangkan komunikasi bisnis antarbudaya yang efektif, dengan memahami bahasa mitra bisnis tertentu untuk memahami budaya mereka (Oetzel, 2017).

## **KAJIAN TEORITIS**

### ***Cross-cultural Management***

*Cross-cultural management* (manajemen lintas budaya) mengkaji bagaimana individu berperilaku dalam bisnis secara global dan mempersiapkan individu untuk beroperasi dalam organisasi yang memiliki karyawan dan klien dari beragam budaya (Barmeyer et al., 2019). Fokusnya adalah pada perilaku organisasi dalam negara dan budaya yang berbeda, perbandingan perilaku organisasi antarnegara dan budaya, dan interaksi orang-orang dari berbagai negara dalam organisasi atau lingkungan kerja yang sama (Boussebaa, 2020). Manajemen lintas budaya adalah tentang mengelola budaya yang berbeda secara efektif dalam bisnis global. Ini berkaitan dengan bagaimana organisasi menangani perbedaan budaya. Manajemen lintas budaya berfokus pada peningkatan komunikasi dan kerja sama antarindividu dari latar belakang budaya berbeda dalam kelompok kerja yang sama. Tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan efektivitas tim lintas budaya (Chen & Wang, 2019).

Manajemen lintas budaya melibatkan pengelolaan tim kerja dengan cara yang mempertimbangkan perbedaan dalam budaya konsumen, praktik, dan preferensi dalam lingkungan bisnis global atau internasional (Qiao, 2022). Secara singkat, manajemen lintas budaya adalah pengelolaan orang, benda, dan peristiwa dari berbagai latar belakang budaya. Hal ini dicapai dalam operasi internasional dengan mengambil pendekatan pengelolaan inklusif terhadap budaya tambahan yang berasal dari ras, jenis budaya, dan tahapan perkembangan budaya lain. Manajemen lintas budaya adalah konsep tingkat organisasi yang berfokus pada manajemen efektif beragam budaya dalam operasi perusahaan di seluruh dunia (Perdhana & Setyarini, 2021). Manajemen lintas budaya dari sudut pandang sempit, bergantung pada keberhasilan tim lintas budaya untuk mengatasi masalah kerja sama dan komunikasi antarindividu dari berbagai latar belakang budaya dalam kelompok kerja yang sama (Chen & Wang, 2019).

### ***Hofstede Cultural Dimensions***

Teori dimensi budaya Hofstede berakar pada gagasan bahwa budaya memainkan peran penting dalam membentuk nilai, keyakinan, perilaku, dan gaya komunikasi individu (Diab-Bahman, 2022). Dalam organisasi, perbedaan budaya diidentifikasi pada tingkat praktik, dan praktik lebih terlihat jelas dibandingkan nilai. Hofstede mengembangkan pendekatan untuk

membandingkan dimensi lintas budaya, mengungkapkan bagaimana praktik manajemen di perusahaan multinasional dipengaruhi oleh variasi budaya antarnegara (Gupta et al., 2023). Untuk mengidentifikasi perbedaan budaya, Hofstede (2011) memperkenalkan teori dimensi budaya untuk mendeteksi dan mengklasifikasikan variasi sistematis dalam budaya negara dalam enam kategori dasar, antara lain:

1. *Power distance* (jarak kekuasaan): sejauh mana anggota organisasi dan lembaga yang kurang berkuasa dalam suatu negara mengharapkan dan menerima bahwa kekuasaan didistribusikan secara tidak merata (Hofstede, 2001).
2. *Uncertainty avoidance* (penghindaran ketidakpastian): sejauh mana anggota suatu budaya merasa terancam oleh situasi yang tidak pasti atau tidak diketahui (Hofstede, 2001).
3. *Individualism vs collectivism* (individualisme vs kolektivisme): individualism berarti sebuah masyarakat di mana ikatan antarindividu longgar dengan setiap orang diharapkan untuk menjaga dirinya sendiri dan keluarga dekatnya saja. Kolektivisme berarti sebuah masyarakat di mana orang-orang sejak lahir dan seterusnya diintegrasikan ke dalam kelompok-kelompok yang kuat dan kohesif, yang sepanjang hidup mereka terus melindungi mereka dengan imbalan kesetiaan yang tidak perlu dipertanyakan lagi (Hofstede, 2001).
4. *Masculinity vs femininity* (maskulinitas vs feminitas): maskulinitas berarti sebuah masyarakat di mana peran sosial *gender* jelas berbeda dengan laki-laki seharusnya tegas, tangguh, dan fokus pada kesuksesan materi. Feminitas berarti masyarakat yang peran sosialnya tumpang tindih di mana baik laki-laki maupun perempuan seharusnya rendah hati, lembut, dan peduli dengan kualitas hidup (Hofstede, 2001).
5. *Long-term vs short-term* (orientasi jangka panjang vs jangka pendek): orientasi jangka panjang berarti pengembangan kebijakan yang berorientasi pada imbalan di masa depan, khususnya ketekunan dan penghematan. Sebaliknya, orientasi jangka pendek berarti pengembangan kebijakan yang terkait dengan masa lalu dan masa kini, khususnya penghormatan terhadap tradisi, pelestarian wajah dan pemenuhan kewajiban sosial (Hofstede, 2001).
6. *Indulgence vs restraint* (indulgensi vs pengekangan): indulgensi berarti suatu masyarakat yang memungkinkan kepuasan yang relatif bebas atas dorongan dasar dan alami manusia yang berkaitan dengan menikmati hidup dan bersenang-senang. Pengekangan berarti masyarakat yang menekan pemuasan kebutuhan dan mengaturnya melalui norma-norma sosial yang ketat (Hofstede, 2020).

## **Trompenaars**

Model analisis perbedaan budaya Fons Trompenaars adalah alat yang berharga untuk bisnis dan manajemen (Stanciu & Stanciu, 2023). Dalam pandangan Trompenaars (1993), manusia pada umumnya menghadapi tiga sumber tantangan, yang diwakili oleh hubungan antarindividu seperti karyawan, pemimpin, kolega, pelanggan, dan lainnya, oleh sikap terhadap waktu dan oleh hubungan manusia dengan alam. Trompenaars & Hampden-Turner (2011) mendefinisikan budaya sebagai “matriks” asumsi, kategori, konsep dan nilai yang menggambarkan upaya masyarakat untuk memecahkan berbagai masalah yang muncul dalam kehidupan sehari-hari tetapi juga dalam bisnis. Dengan berfokus pada gagasan bahwa orang memecahkan masalah dengan tiga cara yaitu masalah yang muncul dari hubungan kita dengan orang lain; yang berasal dari persepsi waktu; dan hal-hal yang berkaitan dengan lingkungan hidup. Model mereka melampaui kerangka antropologi dan sosiologi untuk menunjukkan bagaimana dimensi-dimensi ini memengaruhi proses pengelolaan di berbagai budaya. Model lintas budaya Trompenaars memuat tujuh dimensi budaya, antara lain:

1. *Universalism vs particularism* (universalisme vs partikularisme) merupakan parameter budaya yang mencirikan pentingnya hubungan formal dalam masyarakat.
2. *Individualism vs collectivism* (individualisme vs kolektivisme) merupakan parameter budaya yang mencirikan perilaku individu dan kelompok dalam suatu masyarakat.
3. *Neutral vs affective* (netral vs afektif) adalah parameter budaya yang mencirikan tingkat emosionalitas dan eksteriorisasinya dalam hubungan sosial dan bisnis.
4. *Specific vs diffuse* (spesifik vs difusi) adalah parameter budaya yang mencirikan tingkat diferensiasi antara ranah privat dan ranah publik seseorang.
5. *Achievement vs ascription* (prestasi vs askripsi) merupakan parameter budaya yang mencirikan cara memperoleh status tinggi dalam masyarakat.
6. *Sequential time vs synchronous time* (waktu berurutan vs waktu sinkron) adalah parameter budaya yang mencirikan persepsi masyarakat terhadap waktu.
7. *Outward vs inward direction* (arah ke luar vs arah ke dalam) merupakan parameter budaya yang mencirikan sikap masyarakat terhadap lingkungannya.

## **Barriers in Communication**

Komunikasi memainkan peran penting dalam interaksi sosial dan operasi bisnis. Melalui komunikasi yang efektif, baik struktur organisasi maupun anggota individu dapat berbagi ide dan pendapat, membina kolaborasi untuk mencapai tujuan bersama perusahaan (Surya et al., 2022). Sebaliknya, komunikasi yang tidak memadai dalam organisasi, khususnya antarkolega dan dalam konteks budaya yang beragam, dapat mengakibatkan rasa saling tidak

percaya, ambiguitas, dan, pada akhirnya menghambat efektivitas dan produktivitas unit (Perdhana & Setyarini, 2021). Komunikasi lintas budaya adalah proses interaksi dan pemahaman tentang kode komunikasi, orientasi nilai masyarakat dan bagaimana orang berhubungan satu sama lain melalui bahasa dan komunikasi dalam lingkungan tertentu (Abugre, 2018).

Bahasa dan komunikasi sangat penting bagi perusahaan multinasional sehingga hambatan yang ada dapat memperlambat operasi dan meningkatkan biaya pengambilan keputusan (Abugre, 2018). Keterkaitan yang tidak dapat disangkal antara bahasa seseorang dan budayanya menegaskan adanya hambatan komunikasi yang tidak dapat dihindari ketika komunikasi lintas budaya terus menerus melibatkan kesalahpahaman yang disebabkan oleh kesalahan persepsi, salah tafsir, dan salah evaluasi. Ketika pengirim pesan berasal dari satu budaya dan penerima dari budaya lain, peluang penyampaian pesan secara akurat menjadi rendah. Orang asing melihat, menafsirkan, dan mengevaluasi sesuatu secara berbeda, dan akibatnya bertindak terhadap hal tersebut secara berbeda berinteraksi dengan seseorang yang tidak memiliki bahasa dan budaya asli yang sama (Sharipzianova, 2020).

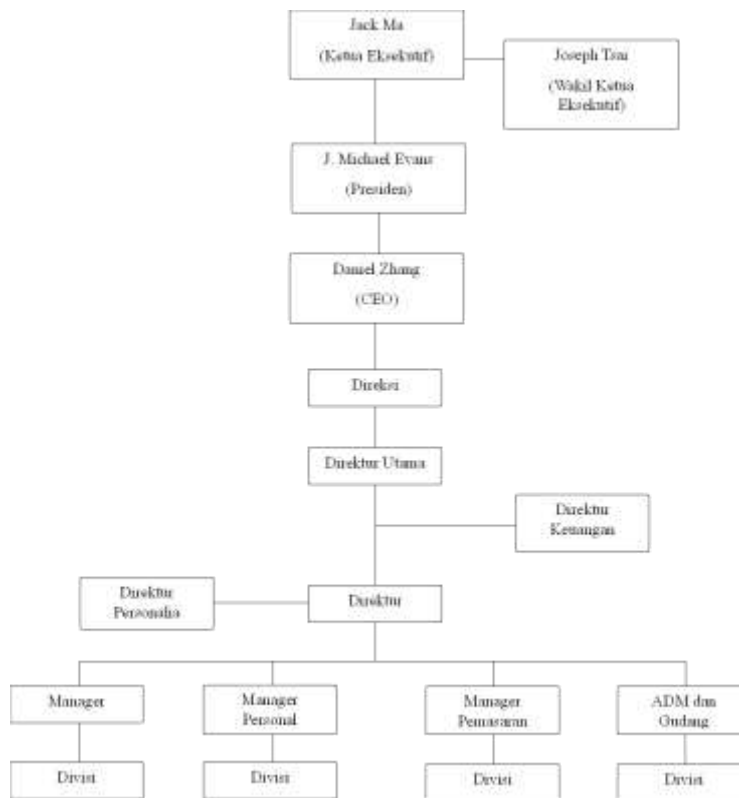
Hambatan komunikasi antarbudaya dalam organisasi multinasionalisme juga dapat timbul dari bias dan/atau stereotip (Kristianto & Marta, 2019). Organisasi seringkali menghadapi hambatan lintas budaya, yang terjadi ketika individu dari budaya yang berbeda mengalami kesulitan dalam memahami komunikasi yang dipengaruhi oleh budaya masing-masing. Jika kesulitan dan tantangan dalam komunikasi lintas budaya dalam perusahaan multinasional tidak diatasi, maka akan mengakibatkan kerugian finansial bagi perusahaan (Surya et al., 2022).

## **METODE PENELITIAN**

Metode yang digunakan terhadap pendekatan penulisan penelitian ini menggunakan metode analisis data kualitatif. Penelitian kualitatif yang dimaksudkan adalah penelitian menggunakan latar ilmiah yang sudah tertera dengan fenomena yang telah terjadi dan menggunakan metode yang ada. Serta metode yang digunakan dalam pengumpulan data menggunakan studi pustaka yang di mana, dengan mengumpulkan jurnal, artikel dan referensi yang beredar pada *website* dan tidak lupa menganalisis pihak yang berperan besar pada perusahaan Alibaba.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Struktur Organisasi Alibaba



Sumber: Alibaba (2022).

**Gambar 1. Struktur Organisasi Alibaba**

Berdasarkan lama resmi situs perusahaan Alibaba, Alibaba adalah perusahaan teknologi terkemuka yang berbasis di Tiongkok, memiliki struktur organisasi yang kompleks yang mendukung keragaman bisnisnya. Struktur organisasi Alibaba didasarkan pada visi dan misi perusahaan, serta pengelompokan unit bisnis yang berbeda. Secara umum, struktur organisasi Alibaba terdiri dari beberapa tingkatan kepemimpinan yaitu dimulai dari ketua eksekutif sampai CEO.

Ketua eksekutif Alibaba memainkan peran penting dalam pengawasan strategis perusahaan. Jack Ma sebagai pendiri perusahaan yang memiliki pengaruh strategis yang besar, ketua eksekutif memimpin dewan direksi. Kemudian, wakil ketua eksekutif berperan sebagai penghubung antara manajemen senior dan dewan direksi, membantu dalam pengelolaan hubungan dengan pemangku kepentingan eksternal, dan terlibat dalam pengawasan implementasi strategis bisnis yang telah ditetapkan. Selanjutnya adalah jabatan presiden yang berperan memimpin strategi eksekutif dan operasional perusahaan. Presiden bertanggung jawab atas implementasi strategi jangka pendek dan menengah, bekerja erat dengan CEO untuk memastikan tujuan operasional tercapai, serta mengawasi unit bisnis utama. Di sisi lain, CEO Alibaba bertanggung jawab atas pengelolaan operasional harian perusahaan. Sebagai

pemimpin eksekutif, CEO memimpin tim manajemen dan memiliki wewenang untuk menjalankan strategi bisnis yang mendukung visi jangka panjang perusahaan.

Di bawah tingkat kepemimpinan tertinggi tersebut, Alibaba dibagi menjadi beberapa unit bisnis utama, masing-masing dipimpin oleh pemimpin bisnis yang bertanggung jawab atas kinerja dan strategi inti mereka. Unit bisnis utama termasuk Taobao Marketplace, Tmall, Alibaba.com, Ant Group, dan Alibaba Cloud, yang masing-masing fokus pada segmen pasar yang berbeda, seperti *e-commerce* konsumen-ke-konsumen, perdagangan internasional, layanan keuangan digital, dan layanan komputasi awan.

Struktur organisasi Alibaba juga mencakup pendekatan matriks yang menggabungkan fungsi fungsional dengan inti bisnis. Dalam model ini, ada pemimpin fungsional seperti manajer keuangan, manajer personal, manajer pemasaran, dan ADM/gudang yang bertanggung jawab atas fungsi mereka di seluruh organisasi. Struktur organisasi Alibaba adalah refleksi dari fokus perusahaan untuk terus beradaptasi dengan pasar yang berubah, memperluas bisnisnya, dan memimpin dalam inovasi teknologi. Perubahan dalam struktur organisasi sering kali mencerminkan strategi perusahaan untuk mencapai pertumbuhan berkelanjutan dan kesuksesan jangka panjang di tengah lingkungan bisnis yang dinamis.

### **Hofstede pada Perusahaan Alibaba**

Alibaba adalah perusahaan multinasional yang hadir secara global dan terlibat dalam aktivitas ekspor ke lebih dari 240 negara. Meskipun terdapat pengaruh budaya Tiongkok yang menonjol, perusahaan ini telah mencapai kesuksesan besar dengan menunjukkan kemampuan beradaptasi terhadap konteks budaya lain. Yang kemudian memasukkan pengaruh luar tersebut ke dalam budaya perusahaan. Pendekatan manajemen campuran mendorong inovasi dalam perusahaan dan memungkinkan Alibaba unggul di seluruh dunia. Teori dimensi budaya Hofstede, yang dikembangkan oleh Geert Hofstede pada tahun 1960an, memberikan kerangka kerja untuk memahami bagaimana budaya mempengaruhi nilai-nilai dan perilaku individu dalam masyarakat (Diab-Bahman, 2022). Berikut analisis Hofstede pada perusahaan Alibaba:

#### **1. *Power Distance***

*Power distance* mengukur bagaimana masyarakat memandang dan menerima distribusi kekuasaan dalam organisasi atau Lembaga. Alibaba menjunjung tinggi budaya perusahaan yang ditandai dengan *power distance* yang rendah, yang mengartikan kurangnya penekanan pada struktur hierarki. Hierarki organisasi entitas tersebut ditandai dengan struktur yang lebih datar, yang berfungsi untuk menumbuhkan lingkungan transparansi dan kepercayaan di antara personelnnya. Penerapan pengambilan keputusan yang terdesentralisasi memungkinkan tim regional untuk secara efektif menyesuaikan strategi global agar sesuai dengan kondisi lokal



tertentu. Hal ini dapat kondusif untuk mengelola keragaman budaya dengan mendorong komunikasi terbuka dan inklusivitas.

## **2. *Individualism vs Collectivism***

*Individualism vs collectivism* ialah dimensi budaya kedua Hofstede mengkaji sejauh mana individu memprioritaskan kepentingannya sendiri di atas kepentingan kolektifis kelompok. Konsep kerja tim dan kolaborasi terlihat jelas dalam praktik dan nilai-nilai perusahaan Alibaba. Alibaba memupuk budaya yang mendorong pola pikir kolektifis, di mana orang-orang berkolaborasi untuk mencapai tujuan bersama dan berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi secara keseluruhan. Budaya kolektifis seperti pada Alibaba menghargai kerja sama, kesetiaan, dan kesuksesan bersama. Alibaba memupuk rasa kebersamaan, kerja tim, dan saling mendukung di antara karyawannya.

## **3. *Masculinity vs Femininity***

*Masculinity vs femininity* merupakan dimensi budaya ketiga Hofstede menunjukkan Alibaba memberikan keseimbangan dalam mendorong ambisi dan daya saing sekaligus mendorong kesejahteraan dan inklusivitas karyawan. Budaya organisasi Alibaba menekankan kualitas hidup, lebih fokus pada sifat tugas daripada persaingan kompensasi. Mereka mempromosikan budaya kolaboratif yang tidak egois serta Alibaba juga mendorong keseimbangan kehidupan kerja, fleksibilitas, dan menolak perbedaan peran *gender*, serta menjadi perusahaan yang memberikan kesempatan setara bagi laki-laki dan perempuan.

## **4. *Uncertainty Avoidance***

*Uncertainty avoidance* pada Alibaba menunjukkan kombinasi budaya, cenderung pada skor ketidakpastian yang lebih rendah. Organisasi ini secara aktif merangkul perubahan melalui program manajemen perubahan yang sering, mendorong adaptabilitas dan inovasi. Alibaba dikenal sebagai organisasi yang berani mengambil risiko, menunjukkan kesiapan untuk menjelajahi peluang, dan menunjukkan kecenderungan yang kuat menuju ketidakpastian yang lebih rendah. Strategi dan kegiatan departemen perusahaan mencerminkan fleksibilitas dan adaptabilitas.

## **5. *Long-term Orientation vs Short-term Orientation***

Penekanan dan pengembangan strategis Alibaba bersifat jangka panjang, sedangkan pelaksanaan dan aktivitas terkait bersifat jangka pendek. Organisasi ini memprioritaskan pendidikan dan prestasi, melibatkan orang-orang dalam siklus pembelajaran. Alibaba mengutamakan ide, hak, dan kesempatan yang adil bagi kelompok minoritas. Korporasi memenuhi komitmennya melalui upaya CSR yang disengaja yang mencerminkan sikapnya. Alibaba dan para pekerjanya fokus pada “bagaimana” dan “apa”, yang menunjukkan perspektif

jangka panjang dan dedikasi mereka untuk mengungkap alasan penyelesaian masalah secara menyeluruh dan peningkatan kinerja.

## 6. *Indulgence vs Restraint*

Budaya organisasi Alibaba adalah perpaduan yang seimbang antara *indulgence* dan *restraint*, namun lebih mencondong ke *indulgence*. Perusahaan menghargai kepuasan pribadi, kebahagiaan, dan kebutuhan individu sambil tetap menghormati norma sosial. Budaya ini optimis, menekankan penghargaan terhadap karyawan dan pelatihan yang sering untuk tetap tenang dalam situasi sulit. Alibaba memprioritaskan kesejahteraan emosional, menawarkan dukungan konseling untuk tantangan pribadi, mencerminkan citra yang optimis. Dapat diartikan, budaya Alibaba berpusat pada manusia, menekankan kesejahteraan karyawan, kebahagiaan pribadi, dan komunikasi terbuka dalam kerangka yang *indulgence* dibandingkan tunduk pada norma sosial.

## Trompenaars pada Perusahaan Alibaba

Teori dimensi budaya Trompenaars menyoroti berbagai dimensi budaya yang memengaruhi cara orang-orang dalam budaya yang berbeda memandang dan berinteraksi satu sama lain. Teori ini dapat diterapkan untuk menganalisis bagaimana Alibaba beroperasi dalam kerangka nilai-nilai budaya yang berbeda. Berikut analisis dimensi Trompenaars pada perusahaan Alibaba:

### 1. *Universalism vs Particularism*

*Universalism vs particularism* pada Alibaba adalah beroperasi secara partikularistik. Budaya Tiongkok sering kali menekankan hubungan dan koneksi (partikularisme) dibandingkan kepatuhan ketat terhadap aturan dan prosedur (universalisme). Hal ini mungkin terwujud dalam cara pengambilan keputusan, mengutamakan hubungan dan jaringan dibandingkan proses yang terstandarisasi.

### 2. *Individualism vs Collectivism*

Budaya Tiongkok secara tradisional condong ke arah kolektivisme. Alibaba mungkin memprioritaskan tujuan kolektif organisasi daripada pencapaian individu. Perusahaan dapat menumbuhkan rasa memiliki dan kerja sama tim di antara karyawannya.

### 3. *Neutral vs Emotional*

Budaya Tionghoa cenderung menghargai pengendalian emosi dan menjaga keharmonisan (netral). Di Alibaba, hal ini bisa berarti fokus pada menjaga sikap tenang dan tenteram, terutama dalam lingkungan profesional, untuk menghindari konflik dan menjaga hubungan.

#### **4. *Specific vs Diffuse***

Aspek ini melihat bagaimana interaksi pribadi dan profesional dibedakan satu sama lain. Pemisahan nyata yang dilakukan Alibaba antara kehidupan pribadi dan profesionalnya, sambil mengutamakan kesejahteraan karyawannya, konsisten dengan orientasi tertentu.

#### **5. *Achievement vs Ascription***

Prioritas perilaku berbasis prestasi dan pengambilan keputusan yang transparan oleh Alibaba menunjukkan adanya budaya yang diarahkan pada pencapaian. Alibaba mungkin menghargai pencapaian dan *ascription*. Meskipun perusahaan menghargai kinerja dan prestasi, perusahaan mungkin juga menghormati gelar, status, dan senioritas (*ascription*) dalam struktur organisasinya.

#### **6. *Sequential Time vs Synchronous Time***

*Sequential time vs synchronous time* mengkaji persepsi dan pengelolaan waktu. Preferensi Alibaba terhadap budaya internal yang santai dan penekanan pada kebebasan berpendapat mungkin lebih selaras dengan orientasi waktu sinkron, yang memprioritaskan fleksibilitas dan nilai-nilai di atas kepatuhan yang ketat terhadap jadwal.

#### **7. *Internal Direction vs Outer Direction***

Dimensi ini mengkaji penekanan yang ditempatkan pada elemen internal atau eksternal dalam kaitannya dengan pengendalian. Promosi otonomi karyawan dan pendelegasian wewenang pengambilan keputusan di tingkat regional oleh Alibaba sejalan dengan kecenderungan terhadap arahan internal.

#### ***Corporate Culture Type pada Perusahaan Alibaba***

*Corporate culture* Alibaba terkenal karena pendekatan yang unik dan inovatif. Beberapa elemen kunci dari budaya perusahaan Alibaba termasuk:

- a. *Customer first*: Alibaba sangat menekankan pelayanan kepada pelanggan. Mereka percaya bahwa dengan memenuhi kebutuhan pelanggan, kesuksesan jangka panjang dapat dicapai.
- b. *Innovation*: budaya inovasi sangat ditekankan di Alibaba. Mereka mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan mencari solusi baru untuk tantangan bisnis.
- c. *Openness and collaboration*: Alibaba mempromosikan budaya terbuka dan kolaboratif. Mereka percaya bahwa melibatkan semua pihak, baik karyawan maupun mitra, dapat menciptakan nilai yang lebih besar.
- d. *Integrity*: Alibaba menempatkan integritas sebagai nilai inti. Mereka berkomitmen untuk beroperasi dengan integritas tinggi dan menghormati aturan.

- e. *Passion for work*: budaya Alibaba menciptakan semangat kerja yang tinggi. Karyawan didorong untuk memiliki hasrat terhadap pekerjaan mereka dan untuk terus belajar dan berkembang.
- f. *Long-term vision*: Alibaba memiliki pandangan jangka panjang dan berinvestasi dalam inisiatif jangka panjang. Ini tercermin dalam strategi bisnis mereka yang berfokus pada pertumbuhan berkelanjutan.
- g. *Meritocracy*: Alibaba menganut sistem meritokrasi, di mana penghargaan dan promosi didasarkan pada prestasi dan kontribusi karyawan.

Budaya perusahaan Alibaba mencerminkan komitmen mereka terhadap inovasi, layanan pelanggan, dan kolaborasi, yang semuanya merupakan faktor kunci dalam kesuksesan mereka sebagai perusahaan teknologi terkemuka.

### ***Barriers in Cross-cultural Management Communication and Developing Intercultural Communication pada Perusahaan Alibaba***

Alibaba, sebagai perusahaan global dengan operasi di berbagai negara, menghadapi beberapa hambatan dalam manajemen komunikasi lintas budaya dan pengembangan komunikasi lintas budaya. Beberapa hambatan tersebut meliputi:

- a. Bahasa dan gaya komunikasi: perbedaan bahasa dan gaya komunikasi dapat menciptakan hambatan signifikan. Alibaba harus mengatasi tantangan ini dengan menyediakan pelatihan komunikasi lintas budaya dan mungkin mengadopsi teknologi penerjemahan untuk mempermudah dialog.
- b. Perbedaan nilai dan norma budaya: Alibaba beroperasi di berbagai budaya dengan nilai dan norma yang berbeda. Pemahaman yang kurang terhadap perbedaan ini dapat menyebabkan kesalahpahaman dan konflik. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempromosikan kesadaran budaya di antara karyawannya.
- c. Zona waktu dan jarak geografis: Alibaba memiliki kehadiran global, sehingga perbedaan zona waktu dan jarak geografis dapat menyulitkan koordinasi dan komunikasi *real-time*. Mengadopsi alat kolaborasi *online* dan mengatur waktu rapat yang mempertimbangkan zona waktu dapat membantu mengatasi hambatan ini.
- d. Hierarki dan struktur organisasi: perbedaan dalam hierarki dan struktur organisasi antarnegara dapat memengaruhi cara komunikasi dilakukan. Alibaba harus memastikan bahwa struktur organisasinya mendukung kolaborasi lintas budaya dan memberikan ruang untuk partisipasi aktif dari berbagai tingkatan.
- e. Kesadaran budaya yang kurang: karyawan yang tidak cukup sadar akan budaya satu sama lain dapat mengalami kesulitan dalam memahami perspektif dan praktik bisnis. Alibaba

perlu memastikan bahwa karyawannya mendapatkan pelatihan dan sumber daya yang cukup untuk meningkatkan kesadaran budaya mereka.

Dalam mengatasi hambatan-hambatan ini, Alibaba dapat mengadopsi pendekatan seperti pelatihan lintas budaya, promosi kesadaran budaya, dan penggunaan teknologi untuk mendukung komunikasi. Memahami dan menghormati perbedaan budaya merupakan langkah penting dalam membangun komunikasi yang efektif di lingkungan kerja lintas budaya.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Pentingnya pemahaman terhadap budaya dalam lingkungan organisasi yang global. Alibaba berhasil mengintegrasikan beragam nilai, norma, dan praktik budaya dari berbagai negara di mana mereka beroperasi. Hal ini dapat dilihat dalam fleksibilitasnya dalam beradaptasi dengan keunikan budaya dan tetap mempertahankan identitas perusahaan yang kohesif. Alibaba menunjukkan komitmen dalam membangun lingkungan kerja inklusif yang mendorong kolaborasi lintas batas budaya. Integrasi teori Hofstede dan Trompenaars dalam memahami perbedaan budaya telah membantu Alibaba membangun strategi yang lebih adaptif dan mampu menghadapi tantangan lintas budaya. Untuk mengoptimalkan potensi dari budaya ini, Alibaba dapat mempertimbangkan peningkatan program pelatihan lintas budaya bagi karyawan agar memperdalam pemahaman mereka tentang dinamika budaya yang ada. Mendorong kolaborasi lintas tim dan lintas unit bisnis yang lebih terstruktur dan terarah juga bisa menjadi langkah efektif dalam memperkuat pemahaman serta mengurangi hambatan komunikasi yang mungkin timbul akibat perbedaan budaya. Serta, Alibaba dapat memanfaatkan keragaman budaya dalam organisasi sebagai pendorong utama untuk berinovasi, pertumbuhan global, dan keunggulan kompetitif di pasar yang semakin terhubung saat ini.

## **UCAPAN TERIMA KASIH**

Kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang terlibat dalam penyelesaian artikel ini. Terima kasih kepada dosen yang telah memberikan bimbingan dan saran yang sangat berharga. Terima kasih kepada rekan mahasiswa yang telah berkolaborasi dan membangun diskusi. Tanpa kontribusi dan dukungan dari berbagai pihak ini, artikel ini tidak akan terwujud. Semoga artikel ini dapat memberikan manfaat dan kontribusi yang berarti bagi pembaca. Terima kasih atas segala bantuan dan dukungan yang telah diberikan.

## DAFTAR REFERENSI

- Abugre, J. B. (2018). Cross-cultural communication imperatives: Critical lessons for Western expatriates in multinational companies (MNCs) in sub-Saharan Africa. *Critical Perspectives on International Business*, 14(2–3), 170–187. <https://doi.org/10.1108/cpoib-01-2017-0005>
- Ai, B., Cui, C., & Wang, L. (2019). Language, identity, and transnational communication: Chinese business expatriates in Africa. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 62(2), 178–191. <https://doi.org/10.1109/TPC.2019.2893463>
- Akrapuna, M., Choi, E., Johnson, D. A., & Lopez, J. A. (2020). Encouraging Multiculturalism and Diversity within Organizational Behavior Management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 1–24. <https://doi.org/10.1080/01608061.2020.1832014>
- Anthony, R., & Ruppert, U. (2020). Reconfiguring Transregionalisation in the Global South. In *International Political Economy Series*. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-28311-7\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-030-28311-7_12)
- Bamansoor, S., El-Ebiary, Y. A. B., Yusoff, F. H., Pathmanathan, P. R., Saany, S. I. A., Bakar, Z. B. A., Aseh, K., Pande, B., & Al Moaiad, Y. (2021). Evaluation of Chinese Electronic Enterprise from Business and Customers Perspectives. *2021 2nd International Conference on Smart Computing and Electronic Enterprise: Ubiquitous, Adaptive, and Sustainable Computing Solutions for New Normal, ICSCEE 2021*, 169–174. <https://doi.org/10.1109/ICSCEE50312.2021.9498093>
- Barmeyer, C., Bausch, M., & Moncayo, D. (2019). Cross-cultural management research: Topics, paradigms, and methods—A journal-based longitudinal analysis between 2001 and 2018. *International Journal of Cross Cultural Management*, 19(2), 218–244. <https://doi.org/10.1177/1470595819859603>
- Boussebaa, M. (2020). From cultural differences to cultural globalization: towards a new research agenda in cross-cultural management studies. *Critical Perspectives on International Business*, 17(3), 381–398. <https://doi.org/10.1108/cpoib-01-2020-0003>
- Chen, Y., & Wang, F. (2019). Cross-cultural Management of Chinese Enterprises: A Review of the Literature. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 677(4). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/677/4/042071>
- Darby, J. (2023). The Importance of Cultural Diversity in the Workplace. *Thomas International Ltd*, 1–15. <https://www.thomas.co/resources/type/hr-blog/importance-cultural-diversity-workplace>
- Diab-Bahman, R. (2022). Psychological Diversity in the Workplace: Personality Types and Gender Differences within Ethnicities. *The Open Psychology Journal*, 15(1), 1–9. <https://doi.org/10.2174/18743501-v15-e2203070>
- Gupta, A., Gupta, S., & Kumar, J. (2023). *Managing and Strategising Global Business in Crisis: Resolution, Resilience and Reformation*. Taylor & Francis.
- Hofstede, G. (2001). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organisations Across Nations. *Australian Journal of Management*, 27(1), 89–94. <https://doi.org/10.1177/031289620202700105>

- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1–26.
- Hofstede, G. (2020). *The 6-D model of national culture*. Geerthofstede.Com. <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>
- Kristianto, B. R. D., & Marta, R. F. (2019). Monetisasi Dalam Strategi Komunikasi Lintas Budaya Bayu Skak Melalui Video Blog Youtube. *LUGAS Jurnal Komunikasi*, 3(1), 45–56. <https://doi.org/10.31334/ljk.v3i1.415>
- Oetzel, J. G. (2017). Effective Intercultural Workgroup Communication Theory. *The International Encyclopedia of Intercultural Communication*, 1–5. <https://doi.org/10.1002/9781118783665.ieicc0025>
- Organ, C. (2023). *7 Organizational Structure Types (With Examples)*. Forbes. <https://www.forbes.com/advisor/business/organizational-structure/>
- Qiao, S. (2022). *Research on Cross-Culture Management of Multinational Companies—a Case of German Ah Company in China*.
- Sharipzianova, F. (2020). *Insight Into Cross-Cultural Communication Barriers From the Perspective of Conversation Analysis*.
- Stanciu, L., & Stanciu, C.-L. (2023). Specificities of the Culture and the Management of Economic Organizations in Romania in Approaching the Model Developed by Fons Trompenaars. *International Conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION*, 29(2), 133–137. <https://doi.org/10.2478/kbo-2023-0047>
- Surya, E., Safaatul, C., Sukoco, I., & Auliana, L. (2022). Analisis Penerapan Komunikasi Lintas Budaya dalam Perusahaan Multinasional (Suatu Telaah Pustaka). *JURNAL DIMMENSI*, 2(2), 63–74.
- Surya Perdhana, M., & Dwi Setyarini, K. (2021). Implikasi Komunikasi Lintas Budaya Pada Manajemen Lintas Budaya Organisasi Kerjasama Regional: Studi naratif Pada Yayasan JCLEC. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 5(3), 1444–1457. <https://journal.stiemb.ac.id/index.php/mea/article/view/1602>
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. Nicholas Brealey Publishing. <https://doi.org/DOI:10.5860/choice.32-1622>
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2011). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. Nicholas Brealey Publishing.