

# **Tantangan dan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perusahaan Multinasional: Sebuah Tinjauan dari Perspektif Manajemen Internasional**

**Aep Tata Suryana, Syakila Azka Nurfaiza, Khansa Thufailah Zalfa**

UIN Sunan Gunung Djati Bandung Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

[aepatasurya@gmail.com](mailto:aepatasurya@gmail.com), [syakilaazka254@gmail.com](mailto:syakilaazka254@gmail.com), [khansathufailah27@gmail.com](mailto:khansathufailah27@gmail.com)

## **Abstrak**

*Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji tantangan dan strategi dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) pada perusahaan multinasional (MNCs) dari sudut pandang manajemen internasional. Globalisasi telah membawa perusahaan untuk berekspansi secara lintas negara, sehingga pengelolaan SDM menjadi lebih kompleks karena perbedaan budaya, hukum, dan sistem sosial di setiap negara operasional. Penelitian ini menggunakan metode studi literatur (literature review) dengan menganalisis berbagai sumber akademik dan jurnal ilmiah terkini. Hasil kajian menunjukkan bahwa strategi MSDM internasional yang efektif mencakup perekrutan karyawan global, pelatihan lintas budaya, pengelolaan keberagaman budaya, sistem kompensasi yang adil, serta pengelolaan konflik budaya. Di sisi lain, tantangan utama yang dihadapi MNCs antara lain adalah perbedaan bahasa dan budaya, perbedaan hukum ketenagakerjaan, keterbatasan sumber daya, serta kesulitan koordinasi antara kantor pusat dan cabang. Studi ini memberikan implikasi bahwa keberhasilan MSDM internasional sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam menyeimbangkan pendekatan global dan lokal serta kesiapan adaptasi terhadap keragaman lingkungan eksternal.*

*Kata Kunci : manajemen sumber daya manusia, perusahaan multinasional, strategi internasional, globalisasi*

## **Abstract**

*This research aims to examine the challenges and strategies in human resource management (HRM) in multinational corporations (MNCs) from an international management perspective. Globalization has brought companies to expand across countries, so that HR management becomes more complex due to differences in culture, law, and social systems in each country of operation. This research uses the literature review method by analyzing various academic sources and current scientific journals. The results show that effective international HRM strategies include global employee recruitment, cross-cultural training, managing cultural diversity, fair compensation systems, and managing cultural conflicts. On the other hand, the main challenges faced by MNCs include language and cultural differences, labor law differences, limited resources, and coordination difficulties between headquarters and branches. This study implies that the success of international HRM is highly dependent on the organization's ability to balance global and local approaches and readiness to adapt to the diversity of the external environment.*

*Keywords: human resource management, multinational corporation, international strategy, globalization*

## **PENDAHULUAN**

Globalisasi telah mendorong perusahaan untuk berekspansi melampaui batas negara asal dan membentuk perusahaan multinasional (multinational corporations/MNCs). Dalam proses ini, manajemen sumber daya manusia (MSDM) memegang peran yang sangat penting dalam memastikan tercapainya tujuan strategis perusahaan di berbagai negara dengan latar belakang budaya, hukum, dan ekonomi yang berbeda. MSDM dalam perusahaan multinasional menghadapi berbagai tantangan, mulai dari perbedaan budaya kerja, kebijakan ketenagakerjaan, hingga kesulitan dalam pengelolaan tenaga kerja global yang heterogen.

Dari perspektif manajemen internasional, penting untuk memahami bagaimana perusahaan multinasional dapat merancang strategi MSDM yang adaptif namun konsisten dengan nilai inti perusahaan. Strategi-strategi ini meliputi pendekatan global versus lokal, pengembangan kepemimpinan lintas budaya, pelatihan lintas negara, serta manajemen kompensasi dan insentif di berbagai wilayah.

Penelitian ini bertujuan untuk meninjau secara mendalam tantangan-tantangan utama dalam pengelolaan SDM di perusahaan multinasional serta strategi-strategi yang telah terbukti efektif berdasarkan kajian literatur terkini. Dengan demikian, diharapkan dapat memberikan wawasan teoritis dan praktis dalam pengembangan MSDM global yang responsif terhadap dinamika pasar internasional.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur (literature review). Metode ini dipilih untuk menggali berbagai konsep, teori, serta hasil penelitian sebelumnya yang relevan dengan isu manajemen sumber daya manusia dalam konteks perusahaan multinasional.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 1. Strategi Manajemen SDM di Perusahaan Multinasional

Strategi MSDM Internasional adalah serangkaian rencana dan tindakan untuk mengelola sumber daya manusia pada skala global, yang berfokus pada pengembangan kompetensi internasional, pengelolaan keanekaragaman budaya, dan penerapan praktik MSDM yang konsisten di seluruh wilayah

operasional. Berikut beberapa strategi yang dapat dilakukan dalam manajemen sumber daya manusia pada perusahaan bisnis Internasional.

### 1. Merekrut Karyawan Internasional

Strategi MSDM internasional yang pertama adalah merekrut karyawan internasional. Hal ini penting dilakukan untuk memperoleh tenaga kerja yang memiliki kemampuan, pengalaman, dan pengetahuan yang dapat membantu perusahaan dalam mengembangkan bisnis di luar negeri. Menurut Tarique dan Schuler (2010), merekrut karyawan internasional juga dapat membantu perusahaan dalam memperoleh keahlian yang tidak tersedia di pasar lokal. Selain itu, perusahaan dapat memperoleh manfaat dari karyawan internasional yang memahami budaya dan bahasa yang berbeda. Menurut Youssef dan Luthans (2007), perusahaan dapat menggunakan beberapa strategi untuk merekrut karyawan internasional, seperti merekrut karyawan melalui media sosial atau platform online, atau melalui lembaga rekrutmen internasional. Selain itu, perusahaan dapat melakukan program pertukaran siswa atau magang untuk merekrut karyawan internasional yang berpotensi.

### 2. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Internasional

Strategi MSDM Internasional yang dapat diterapkan adalah pelatihan dan pengembangan karyawan internasional. Pelatihan dan pengembangan karyawan internasional penting untuk memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk bekerja secara efektif di lingkungan bisnis global. Hal ini dapat meningkatkan kinerja organisasi dan memastikan bahwa karyawan internasional merasa dihargai dan diberi kesempatan untuk berkembang.

Pelatihan dan pengembangan karyawan internasional adalah salah satu aspek kunci dari manajemen sumber daya manusia internasional. Pelatihan dan pengembangan karyawan internasional dapat mencakup

pelatihan budaya, pelatihan bahasa, dan pelatihan keterampilan teknis. Selain itu, pelatihan dan pengembangan karyawan internasional juga dapat mencakup program rotasi internasional, di mana karyawan dipindahkan ke kantor cabang di negara lain untuk mengembangkan keterampilan dan pengalaman baru. Dalam sebuah studi yang dilakukan oleh Dowling, Welch, dan Schuler (1999), hasilnya menunjukkan bahwa organisasi yang menawarkan program pelatihan dan pengembangan internasional cenderung memiliki karyawan internasional yang lebih puas dan produktif. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa program pelatihan dan pengembangan internasional memberikan karyawan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka, serta meningkatkan rasa percaya diri mereka dalam lingkungan bisnis global. Dengan menerapkan strategi pelatihan dan pengembangan karyawan internasional, organisasi dapat memastikan bahwa karyawan internasional mereka memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk bekerja secara efektif di lingkungan bisnis global, serta meningkatkan kepuasan dan produktivitas karyawan. Hal ini dapat membantu organisasi untuk mencapai tujuan bisnis mereka dan memperkuat posisi mereka di pasar global.

### 3. Menjaga Keberagaman Budaya

Menjaga keberagaman budaya adalah salah satu strategi MSDM Internasional yang penting. Karyawan internasional memiliki latar belakang budaya yang berbeda, dan perbedaan ini dapat mempengaruhi kinerja dan hubungan antar karyawan. Oleh karena itu, perusahaan harus memastikan bahwa ada keberagaman budaya di tempat kerja dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif.

Menurut Mendenhall dkk., (2018), penting untuk memiliki program pelatihan dan pengembangan yang terfokus pada keberagaman budaya dan meningkatkan kesadaran budaya. Perusahaan dapat menciptakan

lingkungan kerja yang inklusif dengan menerapkan kebijakan dan praktik yang adil dan setara untuk semua karyawan, tanpa memandang latar belakang budaya mereka. Hal ini dapat mencakup program pelatihan untuk manajer dan karyawan, yang mengajarkan cara berinteraksi dengan karyawan dari budaya yang berbeda. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan, dan meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan.

#### 4. Kompensasi dan Penghargaan Internasional

Strategi MSDM Internasional yang fokus pada kompensasi dan penghargaan internasional merupakan salah satu upaya untuk memotivasi karyawan internasional agar tetap produktif dan merasa dihargai oleh perusahaan. Dalam studi yang dilakukan oleh Solnet, Kralj, dan Kandampully (2015), mereka menekankan pentingnya memberikan penghargaan yang spesifik dan personal kepada karyawan internasional. Hal ini akan membuat karyawan merasa dihargai dan memiliki motivasi yang lebih besar untuk bekerja lebih baik. Menurut Luthans dan Peterson (2003), perusahaan harus memberikan kompensasi dan penghargaan yang sepadan dengan kinerja karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan bonus atau tunjangan yang sesuai dengan kontribusi karyawan terhadap perusahaan.

#### 5. Mengelola Konflik Budaya

Perbedaan budaya dapat menyebabkan konflik dan kebingungan dalam bekerja, dan menjadi hambatan dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengadopsi strategi yang tepat untuk mengelola konflik budaya, seperti menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan memperkuat pemahaman dan toleransi terhadap keanekaragaman budaya. Pendapat serupa juga diungkapkan oleh Mendenhall, Kuhlmann, dan Stahl (2018), yang menekankan pentingnya manajemen konflik budaya dalam konteks MSDM Internasional. Mereka mengatakan bahwa pengelolaan konflik budaya memerlukan komunikasi dan kesadaran yang kuat mengenai keberagaman budaya, dan perusahaan perlu menciptakan budaya yang mendorong penghargaan

terhadap keanekaragaman. Selain itu, perusahaan perlu mengadopsi strategi untuk memfasilitasi pengembangan kemampuan karyawan dalam mengelola konflik budaya yang muncul.

## **2. Tantangan Manajemen SDM di Perusahaan Multinasional**

MSDM internasional menghadapi tantangan dan hambatan yang kompleks dalam menjalankan praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif dan efisien di lingkungan global. Beberapa tantangan dan hambatan tersebut adalah sebagai berikut:

### **1. Perbedaan Bahasa dan Budaya**

Tantangan dan hambatan dalam MSDM Internasional terkait dengan perbedaan bahasa dan budaya dianggap sebagai faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan manajemen sumber daya manusia internasional. Perbedaan budaya yang signifikan antara negara dapat menyebabkan konflik dalam hal nilai-nilai, perilaku, dan normanorma organisasi. Hal ini dapat mempersulit komunikasi dan pengambilan keputusan yang efektif. Selain itu, perbedaan bahasa juga dapat mempersulit proses komunikasi, dan memerlukan upaya ekstra untuk memastikan pemahaman yang tepat. Terkait dengan perbedaan bahasa, Aydinli dan Hesapcioglu (2016) menyoroti pentingnya keahlian bahasa dalam MSDM Internasional. Mereka menekankan bahwa manajer MSDM internasional harus mampu berkomunikasi dengan baik dalam bahasa lokal, serta memahami perbedaan dalam bahasa dan gaya komunikasi antar budaya.

### **2. Perbedaan Regulasi dan Hukum Tenaga Kerja**

Perbedaan regulasi dan hukum tenaga kerja antara negara dapat mempersulit proses manajemen sumber daya manusia internasional. Perbedaan dalam undang-undang ketenagakerjaan, kebijakan imigrasi, dan aturan pajak dapat mempengaruhi rekrutmen, seleksi, kompensasi, dan terminasi karyawan. Sebagai contoh, aturan mengenai pekerjaan kontrak dan perlindungan hak buruh

dapat berbeda-beda di antara negara, dan memerlukan penyesuaian yang tepat dalam praktik MSDM internasional.

Selain itu, Mendenhall dan Oddou (2015) menyoroti pentingnya pemahaman tentang regulasi dan hukum tenaga kerja dalam MSDM internasional. Mereka menekankan bahwa manajer MSDM internasional harus memahami perbedaan dalam undangundang ketenagakerjaan antar negara dan memastikan bahwa praktik MSDM mereka sesuai dengan peraturan setempat.

### 3. Keterbatasan sumber daya

Pihak manajemen sering menghadapi keterbatasan sumber daya untuk mengelola MSDM internasional secara efektif. Sumber daya manusia, teknologi, dan infrastruktur yang diperlukan dapat menjadi sulit diperoleh di beberapa negara

### 4 . Koordinasi Antara Pusat dan Cabang

Menurut Dowling, Festing, dan Engle (2017), koordinasi antara pusat dan cabang merupakan tantangan yang seringkali dihadapi dalam MSDM internasional. Perbedaan waktu, budaya, dan bahasa dapat mempersulit komunikasi antara pusat dan cabang. Selain itu, adanya perbedaan dalam kebijakan MSDM antara pusat dan cabang juga dapat mempengaruhi koordinasi dan kerjasama antar divisi perusahaan. Lebih lanjut, Sparrow, Brewster, dan Chung (2016) menyoroti pentingnya koordinasi antara pusat dan cabang dalam MSDM internasional. Mereka menekankan bahwa manajer MSDM internasional harus memastikan bahwa praktik MSDM di cabangcabang perusahaan yang tersebar di seluruh dunia konsisten dengan kebijakan MSDM di pusat perusahaan. Selain itu, manajer MSDM internasional juga harus mampu mengelola perbedaan dalam kebijakan MSDM antara pusat dan cabang. Selain itu, faktor-faktor seperti kebijakan imigrasi, aturan pajak, dan undang-undang ketenagakerjaan juga dapat mempengaruhi koordinasi antara pusat dan cabang dalam MSDM internasional

## KESIMPULAN

Manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan multinasional merupakan aspek strategis yang menuntut pemahaman mendalam terhadap dinamika lintas budaya, hukum, dan struktur organisasi global. Berdasarkan kajian literatur, terdapat lima strategi utama yang dapat diterapkan untuk meningkatkan efektivitas MSDM internasional: (1) perekrutan karyawan internasional, (2) pelatihan dan pengembangan lintas budaya, (3) menjaga keberagaman budaya di tempat kerja, (4) pemberian kompensasi dan penghargaan yang adil dan kompetitif, serta (5) pengelolaan konflik budaya secara aktif dan konstruktif.

Namun, implementasi strategi-strategi tersebut tidak lepas dari berbagai tantangan, seperti perbedaan bahasa dan budaya, perbedaan regulasi ketenagakerjaan antarnegara, keterbatasan sumber daya di negara tertentu, serta kompleksitas koordinasi antara kantor pusat dan cabang. Oleh karena itu, perusahaan multinasional perlu mengembangkan kebijakan MSDM yang fleksibel, adaptif, dan berorientasi global sekaligus menghargai lokalitas.

Studi ini menekankan pentingnya pendekatan integratif dalam MSDM internasional, yang menggabungkan efisiensi organisasi global dengan sensitivitas budaya lokal. Untuk pengembangan ke depan, perlu dilakukan penelitian empiris lebih lanjut guna mengukur efektivitas penerapan strategi MSDM internasional dalam konteks spesifik negara dan sektor industri yang berbeda.

## REFERENSI

- Maisyura, & Ameliani, N. (2021). DEVERSITY MANAGEMENT DALAM ORGANISASI/PERUSAHAAN. *NEGOTIUM: Jurnal Ilmu Administrasi Bisni*, 4 (1).
- Pradana, A. W., & Perkasa, D. H. (2024). MANAJEMEN SDM INTERNASIONAL: MENGELOLA KEKUATAN TENAGA KERJA GLOBAL DENGAN KNOWLEDGE MANAGEMENT. *Jurnal Perspektif Manajerial dan Kewirausahaan (JPMK)*, 4.

Rezeki, F., & dkk. (2022). *BISNIS INTERNASIONAL*. Bandung : CV. MEDIA SAINS INDONESIA.

Setyawasih, R., & dkk. (2023). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA GLOBAL*. Padang: PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI.