Assoc. Prof. Dr. Y ONY DJOGO,
Drs., S.H., M.M., M.H., M.Ikom

# STRATEGI SUMBER DAYA MANUSIA INTERNASIONAL DAN KEUNGGULAN BERSAING



# STRATEGI SUMBER DAYA MANUSIA INTERNASIONAL DAN KEUNGGULAN BERSAING

**Assoc. Prof. Dr. Y Ony Djogo, Drs., S.H., M.M., M.H., M.Ikom**

**Penerbit :**
**CV KIMFA MANDIRI**

**Hak Cipta Dilindungi Undang-undang**
**Dilarang keras memperbanyak, memfotokopi sebagian atau seluruh isi buku ini, serta memperjualbelikannya tanpa mendapat izin tertulis dari Penerbit.**
**@2025, Penerbit CV. Kimfa Mandiri, Bandung**
**(82 halaman) 18,2 x 21 cm**

# STRATEGI SUMBER DAYA MANUSIA INTERNASIONAL DAN KEUNGGULAN BERSAING

**Penulis:**
**Assoc. Prof. Dr. Y Ony Djogo, Drs., S.H., M.M., M.H., M.Ikom**

**Editor :**
**Prof. Dr. Mulyaningsih, M.Si**

**Desain Sampul dan Tata Letak :**
**Tim Penyusun**

**Penerbit:**
**CV. Kimfa Mandiri**
**JL. Raya Ciapus Rt 01 Rw 06 Desa. Ciapus Kec. Banjaran Kab Bandung 40377**
**Telp: 022-85945637 - 085314983618 – 081220816826**
**Website: kimfamandiri.or.id**
**E-mail: kimfamandiriks@gmail.com**

**Juli, 2025**
**ISBN : 978-634-96108-6-5**

# KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya, sehingga buku yang berjudul Strategi E-Bisnis ini dapat disusun dan diselesaikan dengan baik. Buku ini merupakan hasil telaah mendalam terhadap dinamika pengelolaan sumber daya manusia dalam konteks global yang terintegrasi dengan perkembangan teknologi dan e-bisnis modern. Di era globalisasi dan digitalisasi yang semakin pesat, strategi pengelolaan SDM lintas negara menjadi bagian penting dari daya saing organisasi multinasional, dan buku ini diharapkan mampu menjadi panduan akademis dan praktis dalam memahami tantangan dan peluang tersebut.

Bab pertama membuka pembahasan dengan merinci urgensi strategi SDM internasional serta kompleksitas ruang lingkup dan tantangan pengelolaannya di berbagai negara. Pengantar ini dimaksudkan agar pembaca memahami konteks awal dari kebutuhan integrasi strategi SDM dengan sistem e-bisnis global, yang semakin menuntut adaptasi budaya dan kebijakan lintas batas.

Selanjutnya, bab kedua membahas secara sistematis kerangka global manajemen SDM dengan pendekatan multidimensional. Dalam bab ini, pembaca diajak untuk menelaah pengaruh faktor ekonomi, politik, hukum, dan budaya terhadap perumusan strategi SDM internasional. Keterkaitan antar faktor

tersebut menciptakan peta jalan bagi organisasi untuk menyusun kebijakan yang adaptif dan berdaya saing tinggi.

Pada bab ketiga, fokus diarahkan pada proses perencanaan strategis SDM di lingkungan multinasional. Proses ini melibatkan identifikasi tujuan organisasi global dan penerjemahan nilai-nilai tersebut ke dalam kebijakan pengelolaan SDM yang konsisten dengan karakteristik pasar internasional. Penjabaran ini sangat relevan dengan kebutuhan perusahaan modern untuk menyesuaikan strategi SDM dengan dinamika global.

Bab keempat dan kelima memberikan penekanan pada aspek taktis dalam siklus manajemen SDM, yaitu rekrutmen, seleksi, serta pelatihan dan pengembangan. Di era digital, proses rekrutmen dan pengembangan kompetensi karyawan global memerlukan pendekatan lintas budaya yang peka terhadap keragaman nilai dan norma lokal. Dalam hal ini, teknologi berperan penting dalam mendukung efektivitas strategi e-bisnis yang berbasis SDM.

Pembahasan berlanjut pada bab keenam dan ketujuh yang mengangkat isu manajemen kinerja, kompensasi, serta tantangan etika dan hukum dalam lingkungan kerja global. Sistem evaluasi dan penghargaan harus didesain secara adil dan inklusif, sementara strategi SDM global juga dituntut untuk peka terhadap keberagaman serta kepatuhan terhadap regulasi lintas negara yang kompleks.

Bab kedelapan dan kesembilan menekankan pentingnya menjadikan SDM internasional sebagai sumber keunggulan kompetitif jangka panjang. Dalam konteks ini, teknologi dan digitalisasi menjadi katalis dalam mengoptimalkan kontribusi SDM

terhadap pertumbuhan bisnis global. Pemanfaatan data dan sistem informasi menjadi bagian integral dalam membentuk SDM yang tangguh dan inovatif.

Akhirnya, bab kesepuluh menghadirkan studi kasus nyata dari perusahaan multinasional yang telah menerapkan strategi SDM internasional secara efektif. Analisis kasus ini menjadi sarana pembelajaran aplikatif yang memperkaya pemahaman pembaca tentang implementasi strategi dalam praktik e-bisnis global yang sesungguhnya.

Penulis berharap buku ini dapat memberikan kontribusi positif bagi mahasiswa, dosen, praktisi bisnis, dan siapa pun yang ingin memperdalam pemahaman tentang pengelolaan SDM dalam konteks global dan digital. Kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi penyempurnaan buku ini di masa mendatang. Semoga buku ini dapat menjadi inspirasi dalam merancang strategi e-bisnis yang berbasis pada kekuatan sumber daya manusia lintas negara.

Bandung, 20 Juli 2024

Penulis

# DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR..... i
DAFTAR ISI..... iv
BAB I PENDAHULUAN : STRATEGI SDM INTERNASIONAL..... 1
BAB II KERANGKA GLOBAL MANAJEMEN SDM..... 11
BAB III PERENCANAAN STRATEGIS SDM DI LINGKUNGAN MULTINASIONAL..... 19
BAB IV REKRUTMEN, SELEKSI, DAN PENEMPATAN TENAGA KERJA INTERNASIONAL..... 29
BAB V PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN GLOBAL..... 38
BAB VI MANAJEMEN KINERJA DAN KOMPENSASI INTERNASIONAL..... 47
BAB VII ISU ETIKA, HUKUM, DAN KERAGAMAN DALAM STRATEGI SDM GLOBAL..... 54
BAB VIII KEUNGGULAN BERSAING BERBASIS SDM INTERNASIONAL..... 61
BAB IX INOVASI, TEKNOLOGI, DAN DIGITALISASI DALAM SDM INTERNASIONAL..... 68
BAB X STUDI KASUS STRATEGI SDM INTERNASIONAL DI PERUSAHAAN MULTINASIONAL. 74

# BAB I
# PENDAHULUAN : STRATEGI SDM INTERNASIONAL

Strategi sumber daya manusia (SDM) internasional menjadi aspek kunci dalam pengelolaan organisasi global pada era globalisasi yang semakin kompleks. Perusahaan multinasional (MNC) tidak hanya beroperasi dalam batas geografis tertentu, tetapi merambah berbagai negara dengan budaya, regulasi, dan ekspektasi kerja yang beragam. Oleh karena itu, strategi SDM internasional dituntut untuk mampu mengintegrasikan praktik manajemen SDM yang konsisten secara global namun fleksibel secara lokal (Tarique, Briscoe, & Schuler, 2022).

Urgensi strategi SDM internasional semakin meningkat seiring dengan pertumbuhan ekonomi global dan mobilitas tenaga kerja antarnegara. Kompetisi global menuntut organisasi untuk memiliki sistem pengelolaan SDM yang adaptif, efisien, dan selaras dengan dinamika pasar kerja di berbagai negara. Hal ini sesuai dengan pandangan Dowling et al. (2019) yang menegaskan bahwa pengelolaan SDM lintas budaya bukan sekadar mengelola individu, tetapi mengelola kompleksitas lintas negara yang melibatkan kebijakan, regulasi, dan praktik sosial-budaya.

Perusahaan multinasional menghadapi tantangan dalam memastikan keselarasan antara strategi bisnis global dengan strategi

pengelolaan SDM. Ketidaksinkronan antara keduanya dapat menyebabkan kegagalan dalam pengembangan kompetensi global dan pengelolaan bakat lintas negara (Collings, Wood, & Szamosi, 2018). Oleh karena itu, integrasi antara kebijakan SDM dan tujuan strategis perusahaan di tingkat global menjadi suatu keharusan.

Ruang lingkup strategi SDM internasional mencakup berbagai aspek, mulai dari rekrutmen dan seleksi internasional, pelatihan lintas budaya, pengembangan kepemimpinan global, hingga manajemen kinerja dan kompensasi internasional. Masing-masing elemen tersebut harus dirancang dengan mempertimbangkan konteks lokal dan dinamika global agar menghasilkan dampak yang optimal terhadap produktivitas organisasi (Morris, Snell, & Björkman, 2021). Dalam implementasinya, strategi SDM internasional harus memperhatikan perbedaan budaya yang signifikan antarnegara. Perbedaan ini memengaruhi gaya komunikasi, struktur organisasi, ekspektasi kerja, dan norma sosial dalam organisasi. Hofstede Insights (2023) menekankan bahwa kegagalan memahami perbedaan nilai budaya nasional dapat menimbulkan disfungsi organisasi dalam konteks internasional.

Urgensi pengembangan SDM global juga didorong oleh tuntutan akan kepemimpinan yang mampu bekerja dalam lingkungan multikultural. Kepemimpinan global memerlukan kompetensi lintas budaya, kecerdasan emosional, serta kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan. Ghemawat (2018) menyebutkan bahwa keberhasilan perusahaan global sangat dipengaruhi oleh sejauh

mana pemimpinnya dapat menjembatani perbedaan budaya dan nilai dalam berbagai lokasi operasional.

Mobilitas internasional tenaga kerja menjadi tantangan tersendiri dalam strategi SDM internasional. Perpindahan karyawan antarnegara tidak hanya memerlukan kesiapan logistik, tetapi juga dukungan psikologis, sosial, dan administratif yang menyeluruh. Ekspatriasi dan repatriasi karyawan memerlukan perencanaan matang agar tidak terjadi cultural shock atau kehilangan bakat strategis (Harzing & Pinnington, 2019).

Tantangan hukum dan regulasi merupakan bagian integral dari pengelolaan SDM internasional. Masing-masing negara memiliki ketentuan hukum ketenagakerjaan yang berbeda, mulai dari jam kerja, sistem kontrak, hingga perlindungan terhadap karyawan. Ketidaktahuan atau ketidaksesuaian terhadap hukum lokal dapat berujung pada sanksi hukum dan kerusakan reputasi organisasi (Brewster et al., 2022).

Manajemen kompensasi internasional menjadi aspek yang rumit karena harus menyeimbangkan keadilan internal dan eksternal. Organisasi perlu mempertimbangkan struktur gaji yang kompetitif, tunjangan lokal, serta insentif khusus bagi karyawan internasional agar tetap mampu menarik dan mempertahankan talenta global (Vance & Paik, 2023).

Pola kerja fleksibel dan teknologi digital telah mengubah cara kerja lintas negara. Strategi SDM internasional kini perlu merespons tren digitalisasi dan kerja jarak jauh dengan pendekatan yang mendukung kolaborasi virtual antar tim global. Hal ini menuntut

kemampuan teknologi, komunikasi efektif, serta manajemen kinerja jarak jauh yang mumpuni (Kobrin, 2020).

Krisis global seperti pandemi COVID-19 membuktikan betapa pentingnya adaptabilitas strategi SDM internasional. Perusahaan global dituntut untuk mampu mengelola krisis kesehatan, keselamatan kerja, serta ketidakpastian operasional di berbagai negara dengan respons yang cepat dan tepat (Schuler, Jackson, & Tarique, 2021).

Pembangunan sistem pelatihan dan pengembangan global harus disesuaikan dengan kebutuhan kompetensi masa depan. Pembelajaran lintas budaya, penggunaan platform digital, dan pendekatan learning agility menjadi kunci dalam menciptakan SDM yang mampu menjawab tuntutan era global (Jackson, Schuler, & Werner, 2022).

Perusahaan multinasional perlu mengembangkan kebijakan inklusif yang menghargai keberagaman. Strategi SDM internasional harus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesetaraan gender, keberagaman budaya, serta aksesibilitas bagi seluruh karyawan lintas negara (Stahl, Björkman, & Morris, 2020).

Riset terbaru menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki strategi SDM global yang terintegrasi dengan baik mampu mencetak kinerja yang lebih tinggi dan memiliki ketahanan yang lebih baik terhadap krisis global (Wright, Ulrich, & Snell, 2022). Hal ini menunjukkan pentingnya strategi SDM internasional sebagai fondasi keberhasilan organisasi global.

Penerapan strategi SDM internasional tidak dapat dilepaskan dari peran teknologi informasi. Sistem HRIS (Human Resource Information System) global memungkinkan perusahaan memantau data karyawan, menyusun strategi kompensasi, dan melakukan analisis prediktif untuk pengambilan keputusan strategis (Lengnick-Hall & Moritz, 2023).

Pentingnya etika bisnis global dalam strategi SDM internasional juga menjadi sorotan. Perusahaan harus memastikan bahwa praktik SDM di seluruh cabang mengikuti standar etika dan tanggung jawab sosial yang tinggi, termasuk dalam isu-isu seperti kerja paksa, diskriminasi, dan perlakuan terhadap pekerja migran (Crane & Matten, 2019). Dalam praktiknya, desentralisasi dan sentralisasi kebijakan SDM menjadi dilema yang harus ditangani dengan bijak. Terlalu banyak sentralisasi dapat mengabaikan kebutuhan lokal, sementara desentralisasi ekstrem dapat mengurangi konsistensi dan identitas perusahaan (Farndale, Scullion, & Sparrow, 2022).

Pengelolaan bakat global menjadi prioritas utama dalam strategi SDM internasional. Proses identifikasi, pengembangan, dan retensi talenta global harus dibangun dengan sistematis agar perusahaan memiliki cadangan kepemimpinan dan tenaga ahli yang berkelanjutan (Collings & Mellahi, 2021). Kolaborasi antara kantor pusat dan cabang internasional memerlukan pendekatan koordinatif yang kuat dalam implementasi strategi SDM. Hal ini mencakup penyelarasan visi, komunikasi dua arah, dan saling memahami ekspektasi kerja lintas negara (Minbaeva, 2022).

Strategi SDM internasional yang sukses harus mampu menciptakan nilai strategis melalui pengelolaan sumber daya manusia sebagai aset yang tidak tergantikan. Orientasi strategis ini menjadi pembeda utama antara organisasi yang adaptif dan organisasi yang gagal berkembang di pasar global (Schuler & Jackson, 2020).

Proses rekrutmen dan seleksi internasional harus memperhatikan kemampuan adaptasi budaya calon karyawan. Selain kompetensi teknis, organisasi perlu menilai potensi kerja sama lintas budaya dan kemampuan menghadapi lingkungan kerja global yang dinamis (Briscoe, Schuler, & Tarique, 2022). Kesesuaian budaya (cultural fit) menjadi aspek penting dalam pengelolaan SDM lintas negara. Organisasi perlu menyesuaikan pendekatan manajerialnya dengan nilai dan kebiasaan lokal tanpa mengorbankan standar global yang telah ditetapkan (Gannon, 2020).

Praktik manajemen kinerja global harus memperhitungkan perbedaan persepsi terhadap penghargaan, hierarki, dan hasil kerja di berbagai budaya. Indikator kinerja yang efektif di satu negara bisa tidak relevan di negara lain, sehingga dibutuhkan sistem penilaian yang kontekstual (Stahl et al., 2019). Pengembangan strategi SDM internasional membutuhkan pemahaman mendalam terhadap dinamika makroekonomi, perubahan politik, serta perkembangan teknologi global. Oleh karena itu, HR global perlu terus memperbarui wawasan dan keterampilan manajerialnya agar tetap relevan (Pudelko, Reiche, & Carr, 2022).

Ketahanan organisasi di era disrupsi sangat ditentukan oleh kualitas strategi SDM internasionalnya. Perusahaan yang dapat

mengelola keragaman, mengembangkan talenta global, dan mempertahankan nilai inti di seluruh dunia akan memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Ulrich, 2023). Penerapan prinsip keadilan global dalam strategi SDM internasional menciptakan rasa kepercayaan di antara karyawan. Keadilan dalam promosi, kompensasi, dan penugasan internasional akan membentuk budaya organisasi yang positif dan harmonis (Björkman & Welch, 2018).

Transformasi strategi SDM internasional tidak hanya memerlukan perubahan kebijakan, tetapi juga perubahan paradigma dalam memandang manusia sebagai aset strategis. Human capital harus dihargai sebagai motor penggerak inovasi, adaptasi, dan pertumbuhan global (Boxall, Purcell, & Wright, 2019). Dalam konteks kompetisi global, perusahaan yang unggul adalah mereka yang mampu merancang dan melaksanakan strategi SDM internasional secara proaktif, bukan hanya reaktif. Hal ini memerlukan kepemimpinan strategis, ketajaman analitis, dan pemahaman lintas budaya yang kuat (Tarique et al., 2022).

Dengan demikian, strategi SDM internasional bukan sekadar fungsi administratif, tetapi elemen sentral dalam menciptakan keunggulan kompetitif global. Perusahaan masa depan harus menempatkan strategi SDM internasional sebagai inti dari visi global mereka jika ingin bertahan dan berkembang dalam ekonomi dunia yang terus berubah.

**Daftar Pustaka**

Björkman, I., & Welch, D. (2018). *International Human Resource Management*. SAGE Publications.

Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2019). *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (2nd ed.). Oxford University Press.

Briscoe, D. R., Schuler, R. S., & Tarique, I. (2022). *International Human Resource Management: Policies and Practices for Multinational Enterprises* (6th ed.). Routledge.

Brewster, C., Chung, C., Cerdin, J. L., & Sparrow, P. (2022). *Globalizing Human Resource Management* (3rd ed.). Routledge.

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2021). *Global Talent Management*. Routledge.

Collings, D. G., Wood, G., & Szamosi, L. T. (2018). *Human Resource Management: A Critical Approach* (2nd ed.). Routledge.

Crane, A., & Matten, D. (2019). *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization* (5th ed.). Oxford University Press.

Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. D. (2019). *International Human Resource Management* (8th ed.). Cengage Learning.

Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2022). *Global Talent Management and Staffing in MNEs*. Edward Elgar.

Gannon, M. J. (2020). *Understanding Global Cultures: Metaphorical Journeys Through 34 Nations, Clusters of Nations, and Continents* (6th ed.). SAGE Publications.

Ghemawat, P. (2018). *The Laws of Globalization and Business Applications*. Cambridge University Press.

Harzing, A. W., & Pinnington, A. (2019). *International Human Resource Management* (5th ed.). SAGE Publications.

Hofstede Insights. (2023). *Cultural Dimensions and Global Organizational Behavior*. Retrieved from https://www.hofstede-insights.com

Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Werner, S. (2022). *Managing Human Resources* (13th ed.). Cengage Learning.

Kobrin, S. J. (2020). "Multinational Enterprises, International Human Resource Management, and the Global Digital Economy". *Journal of International Business Studies*, 51(9), 1423–1437.

Lengnick-Hall, C. A., & Moritz, S. (2023). "The Role of HRIS in Strategy Execution". *Human Resource Management Review*, 33(1), 100812.

Minbaeva, D. (2022). "Strategic HRM in MNCs: Building Knowledge Transfer Capabilities". *Journal of World Business*, 57(2), 101299.

Morris, S. S., Snell, S. A., & Björkman, I. (2021). *Global Strategic Human Resource Management*. Oxford University Press.

Pudelko, M., Reiche, B. S., & Carr, C. (2022). "Recent Advances in International HRM Research: A Review". *Management International Review*, 62(1), 1–35.

Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2020). *Strategic Human Resource Management* (2nd ed.). Wiley-Blackwell.

Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2021). *Global Talent Management and Staffing in MNEs: A Strategic Approach*. Routledge.

Stahl, G. K., Björkman, I., & Morris, S. (2020). *Handbook of Research in International Human Resource Management* (2nd ed.). Edward Elgar.

Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2019). "Unraveling the Effects of Cultural Diversity in Teams". *Journal of International Business Studies*, 50(3), 397–421.

Tarique, I., Briscoe, D. R., & Schuler, R. S. (2022). *International Human Resource Management* (6th ed.). Routledge.

Ulrich, D. (2023). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business Review Press.

Vance, C. M., & Paik, Y. (2023). *Managing a Global Workforce: Challenges and Opportunities in International Human Resource Management* (5th ed.). Routledge.

Wright, P. M., Ulrich, D., & Snell, S. A. (2022). *The Strategic Human Resource Management Effect: Evidence and Implications*. Human Resource Management Journal, 32(4), 563–579.

# BAB II
# KERANGKA GLOBAL MANAJEMEN SDM

Kerangka global manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan pendekatan komprehensif dalam merancang, mengelola, dan mengevaluasi strategi SDM lintas negara. Dalam konteks globalisasi, perusahaan multinasional (MNC) harus memperhitungkan berbagai dinamika eksternal yang memengaruhi pengelolaan tenaga kerja mereka di berbagai wilayah. Dimensi ekonomi, politik, hukum, dan budaya menjadi aspek utama yang membentuk kerangka kerja strategis bagi pengambilan keputusan SDM internasional (Dowling et al., 2019).

Dimensi ekonomi merupakan landasan penting dalam strategi SDM internasional karena menyangkut stabilitas makroekonomi, pertumbuhan pasar tenaga kerja, dan distribusi sumber daya manusia yang efisien. Perusahaan global perlu menyesuaikan kebijakan SDM mereka dengan kondisi ekonomi lokal untuk menjaga keberlanjutan operasional. Seperti yang dinyatakan oleh Brewster et al. (2021), kondisi ekonomi makro berdampak

langsung pada penggajian, perekrutan, dan pelatihan SDM dalam skala global.

Inflasi, suku bunga, dan tingkat pengangguran juga menjadi indikator penting dalam penyesuaian strategi SDM. Perusahaan harus melakukan penilaian risiko ekonomi secara rutin agar tidak salah dalam merencanakan ekspansi ataupun restrukturisasi SDM mereka di negara tertentu (Harzing & Pinnington, 2019). Ketidakstabilan ekonomi dapat menyebabkan pengurangan tenaga kerja, sementara pertumbuhan ekonomi membuka peluang ekspansi dan perekrutan baru.

Dimensi politik turut membentuk lanskap pengambilan keputusan SDM internasional. Stabilitas politik, kebijakan pemerintah, dan tingkat birokrasi di suatu negara menentukan iklim kerja bagi perusahaan asing. Menurut Schuler et al. (2018), perubahan rezim atau kebijakan tenaga kerja nasional dapat berdampak signifikan terhadap struktur dan strategi SDM yang sedang dijalankan. Dalam konteks politik global, perusahaan harus menjalin relasi strategis dengan otoritas lokal serta memahami sistem pemerintahan yang berlaku. Hubungan yang baik dengan pemangku kebijakan lokal sangat penting dalam memperoleh dukungan terhadap agenda ekspansi SDM. Sebagaimana dijelaskan oleh Collings et al. (2022), strategi SDM internasional yang efektif selalu mempertimbangkan dinamika politik yang sedang berlangsung.

Selain itu, perusahaan perlu memperhatikan isu-isu politik global seperti perang dagang, embargo ekonomi, dan perjanjian regional yang berdampak pada mobilitas tenaga kerja. Keputusan

seperti relokasi pabrik atau kantor cabang sangat bergantung pada sejauh mana perusahaan mampu menavigasi lingkungan politik di negara tujuan (Briscoe et al., 2022). Dimensi hukum menjadi aspek krusial berikutnya karena menyangkut kepatuhan terhadap peraturan ketenagakerjaan di berbagai negara. Hukum ketenagakerjaan global sangat bervariasi, dan perusahaan perlu memastikan bahwa setiap kebijakan SDM mereka sesuai dengan kerangka hukum lokal. Seperti dinyatakan oleh Cascio dan Boudreau (2018), ketidaktahuan terhadap hukum lokal dapat menyebabkan pelanggaran serius dan sanksi hukum.

Beberapa aspek hukum yang penting dalam manajemen SDM internasional meliputi kontrak kerja, hak-hak pekerja, kebebasan berserikat, dan perlindungan terhadap diskriminasi. Dalam praktiknya, perusahaan perlu bekerja sama dengan ahli hukum lokal untuk merancang kontrak kerja dan sistem kompensasi yang sesuai (Reiche et al., 2022). Di banyak negara, hukum ketenagakerjaan juga diatur oleh serikat pekerja yang kuat dan lembaga pengawas ketenagakerjaan. Oleh karena itu, strategi SDM harus mampu mengakomodasi negosiasi dengan berbagai pihak. Schuler et al. (2018) menekankan bahwa perusahaan global yang mengabaikan kekhasan hukum lokal cenderung mengalami kegagalan dalam pengelolaan SDM mereka.

Dimensi budaya memainkan peran yang tidak kalah penting dalam strategi SDM internasional. Budaya memengaruhi persepsi terhadap kerja, loyalitas, struktur organisasi, dan gaya komunikasi. Hofstede (2020) menunjukkan bahwa perbedaan budaya antarnegara

sangat signifikan dan berimplikasi besar terhadap desain sistem SDM. Kerangka budaya yang berbeda menyebabkan variasi dalam harapan karyawan terhadap atasan, sistem penghargaan, dan praktik manajerial. Misalnya, budaya kolektivis di Asia Timur menekankan loyalitas kelompok dan senioritas, sementara budaya individualis di Barat lebih menghargai otonomi dan prestasi individu (Minkov, 2019). Dalam konteks multikultural, peran HR menjadi krusial sebagai fasilitator adaptasi dan integrasi antarbudaya. Pelatihan lintas budaya menjadi strategi penting untuk memastikan kelancaran komunikasi dan kerja sama lintas negara (Tung, 2019). Budaya kerja yang tidak selaras dapat menyebabkan konflik dan penurunan produktivitas.

Pemahaman terhadap kerangka budaya lokal juga berdampak pada strategi rekrutmen dan seleksi. Misalnya, di beberapa negara, pendekatan langsung dalam wawancara dianggap kurang sopan, sementara di negara lain justru dianggap efisien. Oleh karena itu, SDM global harus fleksibel dan adaptif (Reiche et al., 2022). Kombinasi antara keempat dimensi tersebut menjadi dasar pembentukan strategi SDM internasional yang berkelanjutan. Tidak ada pendekatan tunggal yang cocok untuk semua negara, dan perusahaan perlu membangun strategi yang berbasis pada pemetaan faktor eksternal di tiap negara (Brewster et al., 2021). Dalam praktiknya, kerangka global manajemen SDM tidak hanya menekankan pada perbedaan, tetapi juga pada pencarian kesamaan nilai dan praktik yang dapat dikembangkan menjadi standar global.

Pendekatan ini dikenal sebagai *global integration with local responsiveness* (Harzing & Pinnington, 2019).

Model ini memungkinkan perusahaan memiliki standar global untuk pelatihan, kinerja, dan kompensasi, namun tetap fleksibel dalam menyesuaikannya dengan konteks lokal. Kolaborasi lintas budaya, hukum, dan sistem politik menjadi syarat utama keberhasilan strategi ini (Dowling et al., 2019). Digitalisasi dan teknologi informasi turut mendukung upaya harmonisasi manajemen SDM secara global. Aplikasi manajemen SDM berbasis cloud, pelatihan daring, dan rekrutmen digital memudahkan pengelolaan tenaga kerja lintas negara dengan efisien dan real-time (Collings et al., 2022). Namun, globalisasi juga memunculkan tantangan baru seperti ketimpangan upah, migrasi tenaga kerja, dan pelanggaran etika bisnis. Perusahaan harus memastikan bahwa strategi SDM mereka tidak hanya menguntungkan secara ekonomi, tetapi juga adil secara sosial dan berkelanjutan secara lingkungan (Briscoe et al., 2022).

Tantangan etis dalam manajemen SDM global mencakup isu diskriminasi, kerja paksa, dan pelanggaran HAM. Praktik SDM yang berorientasi pada tanggung jawab sosial semakin diharapkan oleh pemangku kepentingan global (Cascio & Boudreau, 2018). Strategi pengembangan SDM global harus mencakup investasi pada pelatihan, pengembangan kepemimpinan lintas budaya, dan pemberdayaan lokal. Dalam banyak kasus, perusahaan yang sukses adalah mereka yang mampu membentuk pemimpin lokal yang memahami konteks global (Tung, 2019).

Pendekatan inklusif dan adaptif sangat diperlukan, di mana perusahaan memposisikan manajer SDM sebagai jembatan antara visi global dan kondisi lokal. Hal ini membutuhkan keahlian dalam diplomasi, negosiasi antarbudaya, dan pemahaman lintas sistem (Schuler et al., 2018). Dalam pengambilan keputusan strategis, data dan analisis lingkungan global sangat diperlukan. Praktik *environmental scanning* menjadi bagian penting dari manajemen SDM untuk mengantisipasi perubahan ekonomi, politik, hukum, dan budaya (Minkov, 2019). Pendidikan dan pengembangan SDM global juga perlu diorientasikan pada pemahaman lintas disiplin dan interkultural. Kompetensi global menjadi kunci dalam era yang penuh ketidakpastian dan kompleksitas tinggi (Reiche et al., 2022).

Kerangka global manajemen SDM bukan sekadar adaptasi terhadap lingkungan, tetapi juga pembentukan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Organisasi yang mampu mengelola SDM secara global akan memiliki ketahanan yang lebih baik dalam menghadapi krisis dan perubahan (Brewster et al., 2021). Untuk itu, penting bagi organisasi untuk secara konsisten mengevaluasi strategi SDM mereka melalui audit global yang mempertimbangkan indikator keberhasilan jangka panjang dan pendek. Evaluasi semacam ini menjadi dasar perbaikan berkelanjutan (Collings et al., 2022). Manajemen SDM global harus menjadi bagian integral dari strategi bisnis secara keseluruhan, bukan sekadar fungsi administratif. Ketika SDM diposisikan sebagai mitra strategis, maka keempat dimensi eksternal tersebut dapat dikelola sebagai peluang, bukan ancaman (Dowling et al., 2019).

**Daftar Pustaka**

Briscoe, D. R., Tarique, I., & Schuler, R. S. (2022). *International human resource management: Policies and practices for multinational enterprises* (6th ed.). Routledge.

Brewster, C., Chung, C., & Sparrow, P. (2021). *Globalizing human resource management* (3rd ed.). Routledge.

Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2018). *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives* (3rd ed.). Pearson Education.

Collings, D. G., McDonnell, A., & Schuler, R. S. (2022). *Global talent management* (2nd ed.). Routledge.

Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. D. (2019). *International human resource management* (7th ed.). Cengage Learning.

Harzing, A.-W., & Pinnington, A. (2019). *International human resource management* (5th ed.). SAGE Publications.

Hofstede, G. (2020). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). SAGE Publications.

Minkov, M. (2019). *Cross-cultural analysis: The science and art of comparing the world's modern societies and their cultures* (2nd ed.). SAGE Publications.

Reiche, B. S., Harzing, A.-W., & Tenzer, H. (2022). *International human resource management* (5th ed.). SAGE Publications.

Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2018). *Global talent management and staffing in MNEs: Global talent management* (1st ed.). Routledge.

Tung, R. L. (2019). *International human resource management: A global perspective* (2nd ed.). Springer.

# BAB III
# PERENCANAAN STRATEGIS SDM DI LINGKUNGAN MULTINASIONAL

Perencanaan strategis sumber daya manusia (SDM) di lingkungan multinasional merupakan proses yang sangat kompleks, mengingat dinamika lintas negara, budaya, sistem hukum, dan perbedaan struktur organisasi global. Organisasi multinasional (MNC) menghadapi tantangan dalam menyelaraskan tujuan korporat global dengan kebutuhan lokal, terutama dalam pengelolaan SDM yang efisien dan adaptif (Dowling, Festing, & Engle, 2018). Dalam konteks global, strategi SDM bukan hanya instrumen pendukung, melainkan fondasi dalam mengintegrasikan visi bisnis dengan pencapaian keberagaman kompetensi di berbagai wilayah operasi.

Proses formulasi strategi SDM global dimulai dengan pemetaan kondisi internal dan eksternal perusahaan. Faktor internal

mencakup budaya organisasi, struktur kepemimpinan, serta kapasitas SDM yang tersedia, sementara faktor eksternal melibatkan dinamika pasar tenaga kerja internasional, regulasi ketenagakerjaan setempat, hingga tren teknologi (Schuler, Jackson, & Tarique, 2019). MNC harus mampu mengantisipasi pergeseran ini untuk memastikan bahwa strategi SDM yang disusun tidak hanya relevan, tetapi juga fleksibel.

Salah satu pendekatan yang banyak digunakan dalam perencanaan strategis SDM global adalah *global integration vs. local responsiveness*. Konsep ini menekankan pentingnya keseimbangan antara konsistensi kebijakan SDM secara global dan penyesuaian kebijakan sesuai konteks lokal (Taylor, Beechler, & Napier, 2020). Keseimbangan ini menjadi krusial dalam menjamin efisiensi operasional sekaligus penghormatan terhadap nilai-nilai lokal.

Pentingnya analisis lingkungan dalam perencanaan strategis SDM juga menjadi perhatian utama. Analisis SWOT atau PESTEL digunakan untuk memetakan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam konteks global. Dengan alat ini, organisasi dapat mengidentifikasi risiko potensial dan area pengembangan kompetensi SDM (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2021). Hasil analisis tersebut kemudian menjadi dasar bagi perumusan strategi jangka panjang.

Perumusan strategi SDM pada organisasi global juga mencakup penentuan arah kebijakan terkait rekrutmen internasional, pelatihan lintas budaya, manajemen kinerja global, hingga sistem kompensasi dan retensi yang kompetitif (Brewster, Chung, & Sparrow, 2022). Strategi ini harus disesuaikan dengan model bisnis

dan struktur kepemilikan perusahaan multinasional, yang bisa sangat beragam.

Salah satu tantangan utama adalah dalam merancang struktur organisasi SDM global yang mampu mengakomodasi desentralisasi dan sentralisasi fungsi secara tepat. Struktur ini harus memungkinkan kolaborasi antara kantor pusat dan kantor cabang dalam mengembangkan kebijakan SDM yang adaptif dan konsisten (Stahl, Björkman, & Morris, 2020). Peran teknologi dan sistem informasi menjadi kunci dalam memastikan koordinasi lintas negara yang efektif.

Pemanfaatan teknologi dalam perencanaan strategis SDM turut menjadi perhatian dalam dekade terakhir. Perusahaan multinasional menggunakan *Human Resource Information Systems* (HRIS) untuk mengintegrasikan data karyawan secara global, memungkinkan analisis prediktif dan pengambilan keputusan berbasis data (Marler & Boudreau, 2017). Teknologi ini juga memfasilitasi pelatihan jarak jauh dan komunikasi antarbudaya secara efisien.

Strategi SDM global juga mencakup pengembangan kompetensi global pada manajer dan karyawan. Pengembangan ini mencakup pelatihan lintas budaya, penugasan internasional, dan rotasi jabatan lintas negara untuk membentuk kepemimpinan global yang inklusif dan adaptif (Harzing & Pinnington, 2019). Organisasi yang sukses dalam hal ini akan memiliki sumber daya manusia yang tangguh menghadapi volatilitas global. Dalam formulasi strategi SDM global, perhatian terhadap keadilan dan keberagaman menjadi esensial. Organisasi dituntut untuk menyusun kebijakan inklusif,

menjunjung hak asasi manusia, serta mempromosikan lingkungan kerja yang setara di seluruh lokasi operasi (Briscoe, Tarique, & Schuler, 2022). Hal ini bukan hanya tuntutan moral, tetapi juga strategi reputasi dan keunggulan kompetitif.

Kebijakan mobilitas internasional juga menjadi bagian dari strategi SDM multinasional. Penempatan ekspatriat, pengembangan tenaga kerja lokal, dan sistem repatriasi harus dirancang secara terintegrasi agar tidak menimbulkan stagnasi atau ketimpangan di antara jaringan SDM global (Collings, Scullion, & Caligiuri, 2019). Oleh karena itu, strategi ini tidak bisa dilepaskan dari perencanaan karier jangka panjang.

Organisasi multinasional perlu pula merancang sistem pengukuran kinerja SDM global. Indikator kinerja harus mempertimbangkan perbedaan budaya, hukum ketenagakerjaan, serta ekspektasi lokal. Sistem ini harus transparan dan mampu mendorong produktivitas, kolaborasi lintas tim global, serta inovasi (Pucik, Evans, & Björkman, 2017). Pengukuran kinerja juga harus diikuti dengan umpan balik yang konstruktif dan mendukung pengembangan individu.

Adaptasi terhadap krisis global, seperti pandemi atau ketidakstabilan geopolitik, mendorong organisasi untuk memiliki rencana kontinjensi dalam strategi SDM. Perencanaan ini mencakup fleksibilitas kerja, digitalisasi proses SDM, serta dukungan terhadap kesehatan mental dan kesejahteraan karyawan secara global (Wilton, 2022). Ketahanan organisasi sangat bergantung pada kesiapan SDM menghadapi disrupsi. Penerapan strategi SDM global yang berhasil

memerlukan kepemimpinan visioner dan kemampuan manajerial lintas budaya. Para pemimpin SDM harus memiliki sensitivitas budaya dan kompetensi strategis untuk menyelaraskan praktik HR dengan nilai-nilai lokal dan global (Evans, Pucik, & Björkman, 2020). Kegagalan dalam hal ini dapat menyebabkan disharmoni dan resistensi internal.

Strategi SDM global juga harus mempertimbangkan aspek keberlanjutan dan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR). Perusahaan global didorong untuk mengintegrasikan prinsip-prinsip ESG (Environmental, Social, Governance) dalam kebijakan SDM, termasuk dalam praktik rekrutmen, pelatihan, dan hubungan industrial (Morris, Snell, & Björkman, 2021). Ini meningkatkan citra perusahaan dan menarik talenta global yang sadar nilai.

Penggunaan data analitik dan *people analytics* menjadi tren baru dalam formulasi strategi SDM global. Dengan alat ini, organisasi dapat mengidentifikasi pola perilaku, retensi, dan kebutuhan pelatihan karyawan lintas negara. Keputusan berbasis data ini menghasilkan strategi yang lebih presisi dan efisien (Fitz-enz & Mattox, 2021). Ini juga memperkuat akuntabilitas dalam pengelolaan SDM global. Secara umum, pendekatan strategis dalam manajemen SDM global mengedepankan prinsip adaptabilitas, integrasi, dan keberlanjutan. Hal ini membutuhkan sinergi antara berbagai aktor dalam organisasi, mulai dari HR global hingga HR lokal, untuk memastikan implementasi yang kohesif (Schuler & Jackson, 2021). Sinergi ini akan memperkuat keunggulan kompetitif organisasi di pasar internasional.

Di era digital dan transformasi global saat ini, perencanaan SDM global harus proaktif dan tidak lagi reaktif. Perusahaan multinasional yang mampu menyusun strategi SDM dengan landasan prediktif dan responsif terhadap perubahan global akan lebih siap menghadapi kompetisi global (Brewster & Mayrhofer, 2023). Ini termasuk kesadaran terhadap perubahan demografi tenaga kerja dan ekspektasi generasi muda. Kemampuan perusahaan multinasional dalam mengelola SDM strategis juga sangat dipengaruhi oleh sistem hukum dan kebijakan pemerintah negara tempat mereka beroperasi. Hal ini menuntut pemahaman mendalam atas hukum ketenagakerjaan internasional dan lokal, serta hubungan industrial yang dinamis (Dowling et al., 2018). Negosiasi dan adaptasi menjadi kompetensi wajib dalam pengelolaan SDM global.

Suksesnya implementasi strategi SDM global tidak dapat dilepaskan dari komitmen terhadap pembelajaran organisasi. Pengembangan sistem knowledge management, pembelajaran kolaboratif antar unit internasional, dan inovasi dalam metode pelatihan adalah faktor pendukung utama (Tarique, Briscoe, & Schuler, 2022). Organisasi pembelajar akan lebih lincah dalam merespons perubahan global. Lebih dari sekadar manajemen administratif, strategi SDM global menjadi instrumen perubahan organisasi. SDM menjadi agen perubahan dalam membangun budaya global yang inklusif, inovatif, dan berorientasi kinerja (Morris et al., 2021). Oleh karena itu, SDM strategis harus terlibat sejak awal dalam perencanaan korporat.

Perusahaan multinasional dengan strategi SDM yang kuat memiliki daya tarik lebih dalam perekrutan global. Employer branding yang disusun dengan nilai-nilai global dan lokal yang selaras menjadi magnet bagi talenta terbaik dunia (Wilton, 2022). Hal ini memberikan keunggulan kompetitif berkelanjutan dalam ekosistem global yang kompetitif. Untuk mengukur keberhasilan strategi SDM global, organisasi memerlukan alat evaluasi yang menyeluruh dan inklusif. Evaluasi tidak hanya berfokus pada output kerja, tetapi juga pada proses, keseimbangan kerja-hidup, dan keberlanjutan kinerja karyawan (Noe et al., 2021). Evaluasi ini harus dikaitkan dengan indikator bisnis agar memberikan kontribusi nyata. Strategi SDM global juga harus memperhatikan isu-isu etika dan hak pekerja. Ketidakseimbangan kekuasaan antara kantor pusat dan unit lokal seringkali memunculkan persoalan eksklusivitas dan diskriminasi. Oleh karena itu, perlu sistem pelaporan dan mekanisme perlindungan yang adil dan setara (Briscoe et al., 2022).

Penyesuaian gaya kepemimpinan global menjadi bagian dari perencanaan SDM global. Pemimpin harus mampu menjembatani perbedaan budaya, bahasa, dan nilai dalam tim multinasional. Kemampuan ini dapat diasah melalui program pengembangan kepemimpinan lintas budaya (Harzing & Pinnington, 2019). Strategi SDM harus mengakomodasi kebutuhan tersebut. Keterlibatan karyawan (employee engagement) dalam lingkungan multinasional perlu dirancang dengan sensitif terhadap konteks budaya. Strategi yang efektif di satu negara belum tentu berhasil di negara lain. Oleh

karena itu, survei kepuasan, dialog terbuka, dan kebijakan partisipatif perlu dikustomisasi (Schuler et al., 2019).

Dalam menghadapi masa depan kerja (future of work), strategi SDM global harus mulai menyiapkan skenario pengelolaan tenaga kerja hibrid dan berbasis AI. Perusahaan global perlu mengantisipasi otomatisasi dan kebutuhan keterampilan baru melalui perencanaan jangka panjang (Marler & Boudreau, 2017). SDM menjadi jembatan antara teknologi dan kemanusiaan dalam organisasi global.

Secara keseluruhan, perencanaan strategis SDM di lingkungan multinasional menuntut sinergi antara pemahaman lintas budaya, kompetensi manajerial, teknologi informasi, dan prinsip keadilan global. Hanya dengan strategi yang holistik dan berorientasi masa depan, MNC dapat mempertahankan keunggulan kompetitif dan berperan aktif dalam pembangunan global yang berkelanjutan.

**Daftar Pustaka**

Brewster, C., & Mayrhofer, W. (2023). *Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence?* Routledge.

Brewster, C., Chung, C., & Sparrow, P. (2022). *Globalizing Human Resource Management* (3rd ed.). Routledge.

Briscoe, D. R., Tarique, I., & Schuler, R. S. (2022). *International Human Resource Management: Policies and Practices for Multinational Enterprises* (5th ed.). Routledge.

Collings, D. G., Scullion, H., & Caligiuri, P. (2019). *Global Talent Management* (2nd ed.). Routledge.

Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. D. (2018). *International Human Resource Management* (7th ed.). Cengage Learning.

Evans, P., Pucik, V., & Björkman, I. (2020). *The Global Challenge: International Human Resource Management* (4th ed.). McGraw-Hill Education.

Fitz-enz, J., & Mattox, J. R. (2021). *Predictive Analytics for Human Resources* (2nd ed.). Wiley.

Harzing, A. W., & Pinnington, A. H. (2019). *International Human Resource Management* (5th ed.). Sage.

Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management, 28*(1), 3–26.

Morris, S. S., Snell, S. A., & Björkman, I. (2021). *Global Strategic Human Resource Management: Research and Practice* (2nd ed.). Routledge.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Fundamentals of Human Resource Management* (9th ed.). McGraw-Hill Education.

Pucik, V., Evans, P., & Björkman, I. (2017). *The Global Challenge: International Human Resource Management* (3rd ed.). McGraw-Hill Education.

Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2021). *Strategic Human Resource Management* (3rd ed.). Wiley.

Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2019). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business, 54*(2), 100–112.

Stahl, G. K., Björkman, I., & Morris, S. (2020). *Handbook of Research in International Human Resource Management* (2nd ed.). Edward Elgar Publishing.

Tarique, I., Briscoe, D. R., & Schuler, R. S. (2022). *International Human Resource Management* (5th ed.). Routledge.

Taylor, S., Beechler, S., & Napier, N. K. (2020). Toward an integrative model of strategic international human resource management. *Academy of Management Review*, *45*(3), 1–24.
Wilton, N. (2022). *An Introduction to Human Resource Management* (4th ed.). Sage.

# BAB IV
# REKRUTMEN, SELEKSI, DAN PENEMPATAN TENAGA KERJA INTERNASIONAL

Konteks globalisasi tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi internasional menjadi tantangan strategis bagi perusahaan multinasional. Perbedaan budaya, hukum, nilai kerja, dan kebijakan negara asal maupun negara tujuan memperumit proses ini. Menurut Brewster et al. (2020), perusahaan perlu mengadopsi pendekatan yang fleksibel namun konsisten agar mampu memperoleh talenta global yang sesuai dengan kebutuhan dan nilai perusahaan.

Rekrutmen tenaga kerja lintas negara tidak sekadar memindahkan karyawan dari satu negara ke negara lain, tetapi juga melibatkan pemahaman mendalam terhadap ekspektasi budaya,

kompetensi lokal, dan adaptasi organisasi terhadap keberagaman. Collings et al. (2021) menekankan bahwa perusahaan yang sukses dalam rekrutmen internasional umumnya memiliki kerangka kerja yang jelas untuk mengintegrasikan strategi global dan lokal.

Salah satu pendekatan yang digunakan dalam rekrutmen internasional adalah kombinasi antara *ethnocentric approach* dan *polycentric approach*. Dalam pendekatan *ethnocentric*, perusahaan cenderung mengirimkan manajer dari kantor pusat ke cabang luar negeri, sedangkan *polycentric approach* lebih mengutamakan tenaga kerja lokal. Pendekatan ini dikaji ulang oleh Schuler et al. (2018), yang merekomendasikan pendekatan *geocentric* untuk menghasilkan harmonisasi dalam kepemimpinan lintas negara. Dalam praktik rekrutmen lintas negara, banyak perusahaan mengandalkan media digital dan platform daring seperti LinkedIn, Indeed, atau portal lokal. Namun, efektivitas metode ini sangat bergantung pada konteks budaya dan penetrasi teknologi di masing-masing negara. Hatum (2020) mengingatkan bahwa pendekatan satu ukuran untuk semua tidak efektif dalam konteks lintas budaya.

Proses seleksi internasional membutuhkan alat ukur yang mampu menilai kompetensi lintas budaya. Tes psikometrik yang dikembangkan di satu negara sering kali tidak relevan saat digunakan di negara lain. Menurut Tarique dan Schuler (2022), keberhasilan seleksi lintas negara sangat tergantung pada adaptasi alat ukur seleksi terhadap konteks sosial dan nilai budaya lokal. Isu validitas budaya dalam proses seleksi menjadi penting untuk diperhatikan. Kriteria seleksi seperti kepemimpinan, komunikasi, dan fleksibilitas harus

didefinisikan ulang sesuai dengan norma budaya lokal. Misalnya, gaya kepemimpinan yang dianggap proaktif di Barat bisa dipersepsikan sebagai agresif di Asia Timur (Dowling et al., 2020).

Salah satu tantangan utama dalam rekrutmen global adalah perbedaan ekspektasi antara pemberi kerja dan pencari kerja dari latar belakang budaya yang berbeda. Organisasi perlu membangun komunikasi lintas budaya yang efektif sejak awal proses rekrutmen agar dapat membentuk persepsi dan ekspektasi yang selaras (Briscoe et al., 2022). Metode wawancara dalam seleksi internasional juga harus disesuaikan. Budaya berpengaruh besar terhadap cara individu mengekspresikan diri, menghargai otoritas, atau menunjukkan pencapaian.

Misalnya, kandidat dari budaya kolektif cenderung tidak menonjolkan pencapaian pribadi secara eksplisit (Festing & Schäfer, 2019). Dalam beberapa kasus, penggunaan teknologi seperti wawancara virtual menghadirkan peluang sekaligus tantangan. Di satu sisi, teknologi memperluas jangkauan kandidat, tetapi di sisi lain, keterbatasan infrastruktur dan perbedaan zona waktu dapat menghambat proses seleksi. Selain itu, interaksi nonverbal yang penting dalam komunikasi bisa hilang dalam format daring (Cooke, 2021).

Penempatan tenaga kerja internasional merupakan tahap akhir yang tidak kalah penting dalam rantai manajemen SDM global. Penempatan yang tidak sesuai dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja, kegagalan adaptasi, bahkan pemutusan hubungan kerja. Menurut Harzing dan Pinnington (2018), keberhasilan penempatan

sangat bergantung pada dukungan organisasi dalam transisi sosial dan profesional individu yang bersangkutan. Dukungan organisasi berupa pelatihan pra-penempatan, bantuan relokasi, dan fasilitasi adaptasi budaya menjadi penentu utama dalam penempatan lintas negara. Tanpa persiapan yang memadai, pekerja asing akan kesulitan menavigasi perbedaan bahasa, sistem kerja, dan norma sosial (Lazarova et al., 2023).

Selain itu, penting juga mempertimbangkan faktor keluarga dalam penempatan internasional. Banyak kegagalan penempatan justru disebabkan oleh ketidakmampuan keluarga pekerja untuk beradaptasi dengan lingkungan baru. Perusahaan progresif menyertakan dukungan bagi pasangan dan anak-anak dalam strategi penempatan global mereka (Reiche et al., 2022). Keberhasilan rekrutmen dan seleksi lintas budaya sangat dipengaruhi oleh kesiapan organisasi dalam menyesuaikan kebijakan dan praktik SDM dengan konteks lokal. Pendekatan global yang kaku sering kali menimbulkan resistensi lokal yang menghambat integrasi. Oleh karena itu, model *glocal*—global secara strategi, lokal secara eksekusi—menjadi pilihan utama (Stahl et al., 2021).

Perusahaan yang efektif dalam rekrutmen global juga menaruh perhatian besar pada pembentukan merek kerja (*employer branding*) yang melintasi batas negara. Citra perusahaan di pasar global memengaruhi persepsi kandidat terhadap organisasi dan dapat menjadi daya tarik utama dalam menarik talenta internasional (Minbaeva & Collings, 2023). Kebijakan inklusivitas dan keberagaman (diversity & inclusion) memainkan peran strategis

dalam memperkuat proses rekrutmen dan seleksi global. Organisasi yang menghargai pluralitas cenderung lebih mudah menarik kandidat dari berbagai latar belakang. Menurut Farndale et al. (2020), strategi ini tidak hanya mendukung keberlanjutan SDM global tetapi juga meningkatkan reputasi organisasi.

Selain kompetensi teknis, organisasi multinasional perlu menilai kemampuan lintas budaya (*cultural intelligence*) kandidat. Hal ini meliputi kesadaran budaya, empati lintas budaya, dan fleksibilitas perilaku dalam lingkungan kerja yang multikultural (Ang et al., 2019). Kandidat yang memiliki pengalaman kerja internasional sebelumnya sering kali menjadi aset berharga karena mereka telah mengembangkan kemampuan beradaptasi dan kepekaan antarbudaya. Namun demikian, pengalaman tersebut harus tetap diverifikasi dan dikaji ulang dalam konteks penempatan yang baru (Brewster & Mayrhofer, 2022). Dalam situasi pasca-pandemi COVID-19, model kerja hibrida turut mengubah lanskap rekrutmen dan seleksi tenaga kerja global. Perusahaan kini mulai merekrut pekerja asing tanpa relokasi fisik, cukup dengan mempekerjakan mereka secara jarak jauh (remote work) dari negara asal masing-masing (Guzzo et al., 2022).

Tren digitalisasi dan *gig economy* juga memengaruhi pola rekrutmen global, di mana perusahaan lebih fleksibel dalam mempekerjakan pekerja kontrak internasional untuk proyek jangka pendek. Hal ini menuntut sistem seleksi yang cepat, adaptif, dan berbasis teknologi tinggi (O'Donohue et al., 2020). Regulasi ketenagakerjaan internasional dan perizinan juga menjadi hambatan potensial dalam penempatan tenaga kerja lintas negara. Perusahaan

harus memahami ketentuan visa kerja, perlindungan hukum bagi tenaga kerja asing, serta pajak lintas yurisdiksi (Briscoe et al., 2022).

Kerjasama dengan agen rekrutmen internasional sering menjadi solusi praktis, tetapi juga memerlukan pengawasan ketat agar proses seleksi tetap mencerminkan nilai-nilai dan standar perusahaan. Proses due diligence terhadap mitra lokal menjadi keharusan (Schuler et al., 2018). Penggunaan analitik SDM (*HR analytics*) menjadi strategi baru dalam meningkatkan efisiensi rekrutmen global. Melalui data besar dan kecerdasan buatan, perusahaan mampu memetakan tren pencarian kerja lintas negara, mengidentifikasi kandidat potensial, dan mengukur efektivitas metode rekrutmen (Minbaeva, 2020). Pendekatan strategis dalam rekrutmen internasional juga mempertimbangkan keberlanjutan organisasi. Talenta yang direkrut tidak hanya harus sesuai dengan kebutuhan saat ini, tetapi juga harus memiliki potensi jangka panjang dalam mendukung pertumbuhan global perusahaan (Tarique & Schuler, 2022).

Kompetensi bahasa menjadi faktor penentu dalam seleksi global. Meski Bahasa Inggris menjadi bahasa bisnis internasional, tidak semua posisi dan negara dapat mengandalkan satu bahasa universal. Kemampuan multibahasa menjadi nilai tambah penting dalam proses seleksi (Festing & Schäfer, 2019). Penempatan internasional membutuhkan sistem evaluasi berkala untuk memastikan kinerja karyawan sesuai ekspektasi dan adaptasi berlangsung optimal. Evaluasi ini harus mempertimbangkan konteks budaya dan sosial dari tempat kerja baru (Reiche et al., 2022). Dalam era kompetisi global, organisasi harus menganggap rekrutmen dan

seleksi lintas negara sebagai investasi strategis, bukan sekadar fungsi administratif. Keberhasilan dalam mengelola talenta global akan menentukan keunggulan kompetitif organisasi dalam jangka panjang (Collings et al., 2021).

**Daftar Pustaka**

Ang, S., Rockstuhl, T., & Tan, M. L. (2019). Cultural intelligence and competencies. In D. G. Collings, G. T. T. Molloy, & K. Mellahi (Eds.), *The Oxford Handbook of Talent Management* (pp. 163–183). Oxford University Press.

Brewster, C., Chung, C., & Sparrow, P. (2020). *Globalizing human resource management* (3rd ed.). Routledge.

Brewster, C., & Mayrhofer, W. (2022). *Comparative human resource management*. Edward Elgar Publishing.

Briscoe, D. R., Tarique, I., & Schuler, R. S. (2022). *International human resource management: Policies and practices for multinational enterprises* (6th ed.). Routledge.

Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2021). *The Oxford handbook of international human resource management* (2nd ed.). Oxford University Press.

Cooke, F. L. (2021). *Human resource management in China: New trends and practices*. Routledge.

Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. D. (2020). *International human resource management* (8th ed.). Cengage Learning.

Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2020). *Global talent management: Challenges, strategies, and opportunities*. Palgrave Macmillan.

Festing, M., & Schäfer, L. (2019). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, 54(3), 226–234.

Guzzo, R. A., Wang, M., & Madera, J. M. (2022). Remote work and virtual teaming: New insights into the changing workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 277–304.

Harzing, A. W., & Pinnington, A. H. (2018). *International human resource management* (5th ed.). SAGE Publications.

Hatum, A. (2020). *Next generation talent management: Talent management to survive turmoil*. Palgrave Macmillan.

Lazarova, M. B., McNulty, Y., & Tarique, I. (2023). Talent management in global mobility: Challenges and directions. *Journal of Global Mobility*, 11(1), 55–75.

Minbaeva, D. (2020). Disrupted HR? Human resource management in the digital age. *Human Resource Management Review*, 30(4), 100795.

Minbaeva, D., & Collings, D. G. (2023). Global talent management in a post-pandemic world: Rethinking the value proposition.

*International Journal of Human Resource Management*, 34(3), 545–563.

O'Donohue, W., Martin, A., & Torugsa, N. (2020). Flexible work design and sustainable work systems: A conceptual integration. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(3), 349–370.

Reiche, B. S., Stahl, G. K., Mendenhall, M. E., & Oddou, G. R. (2022). *Readings and cases in international human resource management* (6th ed.). Routledge.

Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2018). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 53(1), 122–130.

Stahl, G. K., Björkman, I., & Morris, S. (2021). *Handbook of research in international human resource management* (3rd ed.). Edward Elgar Publishing.

Tarique, I., & Schuler, R. S. (2022). *International human resource management: An integrated approach*. Routledge.

# BAB V
# PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN GLOBAL

Pelatihan dan pengembangan karyawan global telah menjadi salah satu pilar utama dalam membangun keunggulan daya saing organisasi multinasional. Di tengah intensitas globalisasi dan dinamika pasar yang kompleks, organisasi tidak hanya dituntut memiliki strategi bisnis yang adaptif, tetapi juga sumber daya manusia yang kompeten dan mampu bekerja secara efektif dalam konteks lintas budaya. Pelatihan yang terfokus pada pemahaman nilai, kebiasaan, dan etika kerja internasional menjadi kebutuhan mendesak

dalam dunia kerja yang semakin tanpa batas (Briscoe, Schuler, & Tarique, 2018).

Salah satu aspek krusial dalam pelatihan global adalah membekali karyawan dengan keterampilan adaptasi budaya. Ketika seorang profesional dikirim bekerja di negara lain, tantangan bukan hanya teknis tetapi juga sosial dan kultural. Menurut Reiche, Harzing, dan Tenzer (2019), kegagalan adaptasi budaya merupakan salah satu penyebab utama gagalnya penugasan internasional. Maka dari itu, pelatihan lintas budaya perlu dilakukan sebelum keberangkatan untuk memperkecil risiko kegagalan adaptasi.

Pelatihan lintas budaya juga tidak semata-mata berupa informasi budaya suatu negara, tetapi harus mencakup simulasi dan praktik interaksi lintas budaya. Pemahaman akan konsep high-context dan low-context communication yang dikembangkan oleh Edward T. Hall menjadi penting agar komunikasi antarbudaya tidak menimbulkan kesalahpahaman (Meyer, 2020). Dalam konteks ini, metode experiential learning dianggap efektif karena melibatkan peserta secara aktif dalam proses belajar.

Pengembangan karyawan global juga menyentuh aspek strategis jangka panjang dalam pembangunan kompetensi organisasi. Kompetensi yang dikembangkan tidak hanya pada level individual tetapi juga organisasi, dengan menciptakan budaya belajar yang mendukung inovasi dan penyesuaian cepat terhadap perubahan pasar global (Ulrich, Brockbank, Younger, & Ulrich, 2021). Proses ini memerlukan integrasi yang erat antara fungsi manajemen SDM dengan strategi bisnis global. Di era digital, pelatihan global kini

memanfaatkan teknologi secara lebih luas. Platform daring, simulasi virtual, dan pembelajaran berbasis AI memungkinkan perusahaan mengadakan pelatihan tanpa hambatan geografis. Menurut Noe dan Kodwani (2018), teknologi digital tidak hanya memperluas jangkauan pelatihan tetapi juga meningkatkan efektivitas dan personalisasi program pembelajaran.

Sebagai respons terhadap keberagaman budaya, pelatihan inklusif menjadi perhatian utama. Pelatihan yang tidak memperhatikan sensitivitas budaya justru bisa menjadi bumerang. Oleh karena itu, program pelatihan global harus didesain dengan prinsip interkultural yang menjunjung nilai kesetaraan dan toleransi. Hal ini disampaikan oleh Ang dan Van Dyne (2018) yang menekankan pentingnya cultural intelligence (CQ) dalam keberhasilan profesional global.

Selain itu, organisasi global juga harus menyesuaikan pelatihan berdasarkan karakteristik generasi karyawan. Generasi milenial dan Gen Z memiliki gaya belajar yang lebih interaktif dan kolaboratif. Seperti yang dikemukakan oleh Garton dan Mankins (2019), pengembangan karyawan global harus memasukkan pendekatan gamifikasi dan microlearning agar lebih relevan dengan kebutuhan generasi muda.

Pelatihan juga perlu berorientasi pada pengembangan kompetensi global yang mencakup kemampuan komunikasi multibahasa, keterampilan digital, kepemimpinan lintas budaya, serta kemampuan berpikir sistemik dan strategis dalam skala internasional (Tarique & Schuler, 2020). Kompetensi ini menjadi kunci dalam

menciptakan pemimpin global masa depan yang tangguh dan fleksibel. Dalam konteks perusahaan multinasional, pengembangan karyawan global juga menyangkut pembangunan pipeline kepemimpinan global. Program-program seperti global rotation, cross-border mentoring, dan international assignment menjadi instrumen penting dalam mempersiapkan pemimpin masa depan (Caligiuri, 2021). Dengan cara ini, perusahaan dapat memastikan adanya kontinuitas kepemimpinan yang berwawasan global.

Tantangan dalam pelatihan global tidak sedikit. Salah satu tantangan utama adalah perbedaan standar kualitas pelatihan di setiap negara. Perbedaan ini sering kali berkaitan dengan faktor regulasi, infrastruktur teknologi, dan kesiapan SDM lokal. Menurut Stahl, Björkman, dan Morris (2020), harmonisasi standar pelatihan global menjadi isu penting yang harus dipecahkan oleh manajemen SDM internasional.

Aspek evaluasi pelatihan global juga harus dipertimbangkan dengan cermat. Ukuran keberhasilan pelatihan tidak bisa disamakan antara satu negara dengan negara lain, mengingat adanya variasi budaya kerja dan harapan kinerja. Oleh karena itu, pendekatan evaluasi yang kontekstual dan berbasis hasil nyata lebih relevan dalam mengukur dampak pelatihan global (Kraiger, Ford, & Salas, 2020).

Salah satu model yang sering digunakan dalam pengembangan pelatihan global adalah model ADDIE (Analysis, Design, Development, Implementation, Evaluation). Model ini memungkinkan pendekatan sistematis dalam mendesain pelatihan global yang responsif terhadap kebutuhan dan tantangan lokal (Noe &

Kodwani, 2018). Dengan demikian, efektivitas pelatihan dapat dimaksimalkan secara terukur.

Program pengembangan global juga harus memperhatikan prinsip keberlanjutan. Dalam jangka panjang, pelatihan harus menciptakan perubahan perilaku dan peningkatan kinerja, bukan sekadar transfer pengetahuan sesaat. Untuk itu, penguatan on-the-job learning, coaching, dan feedback terus-menerus menjadi bagian tak terpisahkan dari sistem pelatihan modern (Ulrich et al., 2021).

Pelatihan dan pengembangan karyawan global bukan hanya tanggung jawab divisi SDM, tetapi harus menjadi komitmen seluruh manajemen. Kepemimpinan yang mendukung pembelajaran dan inovasi lintas budaya adalah pondasi dalam mengimplementasikan strategi SDM global yang sukses (Briscoe et al., 2018). Integrasi antara strategi SDM dan strategi bisnis global menjadi kunci keberhasilan.

Kebijakan pelatihan global juga perlu mempertimbangkan isu keberagaman gender, disabilitas, dan hak-hak minoritas. Pelatihan yang berbasis kesetaraan membuka peluang bagi semua karyawan untuk berkembang tanpa diskriminasi. Menurut Cooke, Saini, dan Wang (2021), prinsip equity, diversity, and inclusion (EDI) merupakan nilai strategis yang memperkuat budaya perusahaan global.

Dalam dunia yang semakin dinamis, pelatihan tidak boleh berhenti pada formalitas. Organisasi global perlu membangun budaya belajar sepanjang hayat (lifelong learning). Budaya ini menuntut setiap

individu untuk terus memperbarui kompetensinya seiring dengan perkembangan teknologi dan pasar (Tarique & Schuler, 2020).

Pengembangan global juga menyentuh pada aspek emosional, terutama bagi karyawan yang harus menghadapi kejutan budaya (culture shock). Pelatihan harus mencakup strategi coping dan resiliensi agar karyawan mampu bertahan secara psikologis dalam lingkungan yang asing. Kecerdasan emosional (emotional intelligence) juga menjadi fokus penting dalam pelatihan lintas budaya (Ang & Van Dyne, 2018).

Program pelatihan global harus berbasis data dan evidence-based. Evaluasi efektivitas pelatihan melalui analisis data kinerja dan feedback peserta menjadi dasar pengambilan keputusan manajerial yang tepat. Penggunaan learning analytics dapat memberikan insight penting untuk merancang pelatihan selanjutnya secara lebih akurat (Kraiger et al., 2020).

Strategi pelatihan juga harus disesuaikan dengan jenis industri. Misalnya, dalam sektor teknologi, pelatihan global harus menekankan pada agile learning dan kemampuan integrasi teknologi terkini. Sementara dalam sektor jasa, soft skills dan pelayanan multikultural menjadi prioritas utama. Adaptasi pelatihan berdasarkan industri akan meningkatkan relevansi dan efektivitas (Garton & Mankins, 2019).

Penting untuk membangun komunitas belajar global, yaitu jejaring antar karyawan dari berbagai negara yang saling berbagi pengetahuan dan pengalaman. Komunitas ini tidak hanya memperkuat kolaborasi tetapi juga menjadi sumber inovasi baru bagi organisasi. Menurut

Meyer (2020), komunitas global dapat mempercepat proses transfer pengetahuan lintas negara.

Penyelarasan pelatihan global dengan nilai-nilai perusahaan juga menjadi aspek penting. Pelatihan bukan hanya sarana peningkatan kompetensi, tetapi juga sarana internalisasi visi, misi, dan budaya perusahaan secara global. Hal ini akan menciptakan kohesi organisasi meskipun anggota tim berasal dari latar belakang yang sangat berbeda (Ulrich et al., 2021).

Pelatihan berbasis proyek lintas negara menjadi metode yang efektif dalam meningkatkan kemampuan kerja sama internasional. Karyawan ditempatkan dalam tim multinasional untuk menyelesaikan tantangan riil. Pendekatan ini membangun keterampilan kolaborasi, problem solving, dan komunikasi lintas budaya yang sangat dibutuhkan (Stahl et al., 2020).

Tidak semua pelatihan dilakukan secara formal. Pembelajaran informal seperti mentoring lintas negara, observasi budaya, dan diskusi antarbudaya memiliki dampak yang besar dalam pengembangan karyawan global. Organisasi perlu memfasilitasi ruang-ruang informal ini agar karyawan dapat belajar secara lebih natural dan kontekstual (Caligiuri, 2021).

Pengembangan karier global juga harus menjadi bagian dari pelatihan, di mana karyawan diberikan kesempatan untuk merancang jalur karier internasional. Hal ini akan meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan global. Rencana pengembangan karier perlu disusun secara individual agar sesuai dengan aspirasi dan potensi karyawan (Briscoe et al., 2018).

Perusahaan global juga perlu melakukan benchmarking dengan organisasi lain untuk mengidentifikasi praktik terbaik dalam pelatihan global. Kolaborasi antarorganisasi dalam asosiasi atau forum profesional global dapat memperkaya wawasan dan strategi dalam menyusun program pelatihan yang unggul (Garton & Mankins, 2019). Akhirnya, pelatihan dan pengembangan karyawan global bukanlah proyek sesaat, melainkan investasi jangka panjang. Perusahaan yang mampu menciptakan sistem pelatihan adaptif, inklusif, dan berkelanjutan akan memiliki keunggulan kompetitif dalam menghadapi persaingan global yang semakin kompleks dan tidak menentu (Tarique & Schuler, 2020).

**Daftar Pustaka**

Ang, S., & Van Dyne, L. (2018). *Handbook of cultural intelligence*. Routledge.

Briscoe, D. R., Schuler, R. S., & Tarique, I. (2018). *International human resource management: Policies and practices for multinational enterprises* (5th ed.). Routledge.

Caligiuri, P. (2021). *Build your cultural agility: The nine competencies of successful global professionals*. Kogan Page.

Cooke, F. L., Saini, D. S., & Wang, J. (2021). *Human resource management in China: New trends and practices*. Routledge.

Garton, E., & Mankins, M. (2019). Time, talent, energy: *Overcome organizational drag and unleash your team's productive power*. Harvard Business Review Press.

Kraiger, K., Ford, J. K., & Salas, E. (2020). *The science of training and development in organizations: What matters in practice*. American Psychological Association.

Meyer, E. (2020). *The culture map: Breaking through the invisible boundaries of global business*. PublicAffairs.

Noe, R. A., & Kodwani, A. D. (2018). *Employee training and development*. McGraw-Hill Education.

Reiche, B. S., Harzing, A. W., & Tenzer, H. (2019). *International human resource management*. SAGE Publications.

Stahl, G. K., Björkman, I., & Morris, S. (2020). *Handbook of research in international human resource management*. Edward Elgar Publishing.

Tarique, I., & Schuler, R. S. (2020). *Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research*. Journal of World Business, 55(2), 100990.

Ulrich, D., Brockbank, W., Younger, J., & Ulrich, M. (2021). *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*. McGraw-Hill Education.

# BAB VI
# MANAJEMEN KINERJA DAN KOMPENSASI INTERNASIONAL

Manajemen kinerja dan kompensasi internasional merupakan elemen penting dalam strategi pengelolaan sumber daya manusia global. Organisasi multinasional perlu menetapkan sistem yang mampu mengakomodasi perbedaan budaya, sistem hukum, serta harapan tenaga kerja di berbagai negara. Menurut Briscoe et al. (2022), kompleksitas manajemen kinerja dan kompensasi meningkat secara signifikan ketika perusahaan beroperasi di lingkungan lintas batas.

Evaluasi kinerja internasional menuntut perhatian terhadap konteks lokal. Metode evaluasi yang digunakan di negara asal perusahaan mungkin tidak cocok diterapkan secara langsung di negara lain. Keberhasilan sistem evaluasi kinerja internasional sangat bergantung pada sensitivitas budaya serta adaptasi terhadap norma kerja setempat (Dowling et al., 2018). Dalam konteks global, kinerja tidak hanya dinilai berdasarkan output, tetapi juga proses, hubungan kerja, dan kemampuan adaptasi. Perbedaan orientasi budaya, seperti individualisme versus kolektivisme, turut membentuk cara karyawan dipersepsikan dan dievaluasi dalam lingkungan kerja internasional (Tung & Stahl, 2018).

Masalah lain yang muncul dalam pengelolaan kinerja internasional adalah validitas instrumen penilaian. Instrumen yang berlaku di negara asal belum tentu relevan di negara tujuan. Maka dari itu, perlu dilakukan kalibrasi dengan mempertimbangkan persepsi lokal terhadap kinerja yang baik (Schuler et al., 2021).

Pemilihan penilai dalam evaluasi kinerja juga menjadi isu penting. Dalam praktik internasional, penilai bisa berasal dari atasan langsung, kolega, atau bahkan mitra kerja lintas negara. Penilai lintas budaya harus dibekali pelatihan untuk menghindari bias persepsi dan diskriminasi kultural (Vaiman et al., 2020). Kompensasi internasional merujuk pada sistem pemberian imbalan terhadap karyawan ekspatriat maupun lokal dalam kerangka kerja global. Sistem ini mencakup gaji dasar, tunjangan, insentif, dan manfaat tambahan yang harus dirancang secara adil dan kompetitif (Harzing & Pinnington, 2019).

Tantangan utama dalam kompensasi internasional adalah menciptakan keseimbangan antara standar global dan relevansi lokal. Gaji ekspatriat seringkali didasarkan pada home-country-based approach, sementara karyawan lokal menerima pembayaran sesuai dengan standar pasar setempat (Reiche et al., 2022). Metode pendekatan kompensasi internasional meliputi empat strategi utama: home-based, host-based, headquarters-based, dan global-based. Setiap pendekatan memiliki kelebihan dan kekurangan tergantung pada kebijakan perusahaan dan lokasi operasional (Dowling et al., 2018).

Sistem kompensasi yang efektif dapat meningkatkan retensi karyawan dan komitmen organisasi. Karyawan akan merasa dihargai jika sistem imbalan tidak hanya adil secara finansial, tetapi juga mempertimbangkan faktor psikologis dan sosial (Tarique et al., 2022). Penyesuaian kompensasi juga perlu memperhatikan biaya hidup di negara tujuan, pajak, keamanan, dan kebijakan pemerintah setempat. Oleh karena itu, perusahaan sering melibatkan konsultan eksternal untuk menentukan total compensation package (Briscoe et al., 2022). Ekspatriat menghadapi dinamika kompleks dalam menerima kompensasi. Selain gaji, mereka memerlukan tunjangan relokasi, tempat tinggal, pendidikan anak, serta fasilitas kesehatan. Semua itu dirancang untuk menjamin keberlangsungan dan efektivitas tugas mereka di negara tujuan (Schuler et al., 2021). Dalam praktik terbaiknya, organisasi global menyusun kebijakan kompensasi berbasis kompetensi dan kinerja. Hal ini bertujuan untuk memacu

produktivitas sekaligus memberi penghargaan atas kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan organisasi (Vaiman et al., 2020).

Kompensasi berbasis kinerja menuntut sistem penilaian objektif dan transparan. Perusahaan perlu menjamin bahwa metrik kinerja yang digunakan dapat diterima di seluruh cabang operasionalnya tanpa menimbulkan resistensi budaya (Tung & Stahl, 2018). Manajemen kinerja lintas negara harus mempertimbangkan prinsip-prinsip keadilan distributif dan prosedural. Karyawan akan merespons positif bila merasa diperlakukan adil dalam proses evaluasi maupun hasilnya (Harzing & Pinnington, 2019). Budaya organisasi global turut menentukan pola penghargaan. Di beberapa budaya, insentif finansial lebih disukai, sementara di budaya lain, pengakuan non-finansial seperti gelar kehormatan atau kesempatan promosi lebih dihargai (Reiche et al., 2022). Konvergensi dan divergensi menjadi dua pendekatan utama dalam desain sistem manajemen kinerja dan kompensasi internasional.

Konvergensi mendorong standarisasi global, sedangkan divergensi mendorong adaptasi lokal (Tarique et al., 2022). Untuk menciptakan keunggulan bersaing, perusahaan global dituntut membangun sistem SDM yang agile dan responsif. Artinya, manajemen kinerja dan kompensasi tidak boleh kaku, melainkan fleksibel terhadap perubahan pasar dan ekspektasi tenaga kerja (Dowling et al., 2018). Model manajemen kinerja global seperti Balanced Scorecard dan Management by Objectives dapat digunakan dengan modifikasi lokal agar sesuai dengan dinamika budaya dan hukum setempat (Briscoe et al., 2022).

Penggunaan teknologi juga turut mendukung sistem evaluasi dan pemberian kompensasi. Sistem HRIS (Human Resource Information System) memungkinkan evaluasi real-time dan transparansi dalam perhitungan insentif (Vaiman et al., 2020). Namun, teknologi saja tidak cukup. Faktor manusia seperti kepemimpinan, komunikasi, dan keterlibatan manajer lokal menjadi kunci keberhasilan implementasi sistem kinerja dan kompensasi internasional (Schuler et al., 2021).

Perusahaan juga menghadapi isu hukum dan etika dalam pemberian kompensasi. Misalnya, diskriminasi gaji berdasarkan kewarganegaraan atau gender dapat menimbulkan risiko hukum di beberapa negara (Harzing & Pinnington, 2019). Regulasi tenaga kerja, seperti batas maksimum jam kerja atau standar upah minimum, turut membatasi fleksibilitas perusahaan dalam menyusun kebijakan kompensasi global (Reiche et al., 2022).

Peran serikat pekerja juga tidak dapat diabaikan, terutama di negara-negara dengan tradisi hubungan industrial kuat. Negosiasi kompensasi harus melibatkan perwakilan pekerja dalam kerangka hubungan kerja yang harmonis (Tung & Stahl, 2018). Dalam ekspansi global, perusahaan harus mengevaluasi efektivitas sistem kompensasi dan kinerja secara berkala. Evaluasi ini penting agar tetap selaras dengan strategi bisnis internasional dan kondisi eksternal (Tarique et al., 2022).

Munculnya konsep work-life balance turut memengaruhi bentuk-bentuk kompensasi non-finansial yang kini menjadi tren, seperti fleksibilitas waktu kerja, cuti tambahan, dan dukungan

kesehatan mental (Briscoe et al., 2022). Manajemen kinerja yang efektif akan meningkatkan keterlibatan karyawan (employee engagement) di seluruh unit global. Hal ini akan meningkatkan sinergi dan memperkuat budaya organisasi lintas negara (Dowling et al., 2018).

Karyawan milenial dan Gen Z di seluruh dunia semakin menuntut transparansi, keadilan, dan fleksibilitas dalam sistem evaluasi serta kompensasi. Hal ini memaksa organisasi untuk lebih inklusif dalam merancang sistem SDM global (Vaiman et al., 2020). Manajemen kinerja dan kompensasi internasional juga harus selaras dengan prinsip keberlanjutan (sustainability). Organisasi tidak hanya mengejar profit, tetapi juga bertanggung jawab terhadap kesejahteraan karyawan dan komunitas lokal (Tarique et al., 2022). Secara keseluruhan, keberhasilan manajemen kinerja dan kompensasi internasional terletak pada kemampuan organisasi mengintegrasikan prinsip global dengan nilai-nilai lokal. Harmonisasi ini menjadi dasar penguatan daya saing dan daya tarik organisasi di pasar global (Schuler et al., 2021).

**Daftar Pustaka**

Briscoe, D. R., Schuler, R. S., & Tarique, I. (2022). *International human resource management: Policies and practices for multinational enterprises* (6th ed.). Routledge.

Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. D. (2018). *International human resource management* (7th ed.). Cengage Learning.

Harzing, A.-W., & Pinnington, A. (2019). *International human resource management* (5th ed.). Sage Publications.

Reiche, B. S., Harzing, A.-W., & Tenzer, H. (2022). *International human resource management* (2nd ed.). Sage Publications.

Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2021). *Global talent management and staffing in MNEs: Challenges and opportunities in the digital age*. Journal of World Business, 56(4), 101217.

Tarique, I., Briscoe, D. R., & Schuler, R. S. (2022). *International human resource management: A strategic approach*. Routledge.

Tung, R. L., & Stahl, G. K. (2018). *The tortuous evolution of the role of culture in IB research: What we know, what we need to know, and what we need to do*. Journal of International Business Studies, 49(9), 1167–1189.

Vaiman, V., Sparrow, P., Schuler, R., & Collings, D. (2020). *Talent management in the global context: A meta-review and research agenda*. Journal of World Business, 55(4), 101095.

# BAB VII
# ISU ETIKA, HUKUM, DAN KERAGAMAN DALAM STRATEGI SDM GLOBAL

Isu etika dalam strategi sumber daya manusia (SDM) global merupakan tantangan utama yang harus dihadapi organisasi multinasional. Ketika perusahaan beroperasi lintas negara, mereka dihadapkan pada berbagai norma dan standar etika yang berbeda. Misalnya, praktik bisnis yang dianggap etis di satu negara belum tentu diterima di negara lain, sehingga menuntut organisasi untuk mengembangkan kebijakan etika yang fleksibel dan kontekstual (Bratton & Gold, 2022).

Dalam konteks global, prinsip-prinsip universal seperti kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab sosial sering kali berbenturan dengan kepentingan bisnis lokal. Perusahaan harus mengintegrasikan nilai-nilai etika dalam seluruh siklus manajemen SDM, mulai dari perekrutan hingga evaluasi kinerja, agar dapat mempertahankan reputasi dan kepercayaan publik (Dowling et al., 2020).

Tantangan etis lain yang sering muncul adalah diskriminasi dan ketidaksetaraan dalam proses perekrutan dan promosi. Perusahaan global harus memastikan bahwa semua karyawan diperlakukan secara adil, tanpa memandang jenis kelamin, ras, agama, atau kebangsaan. Pendekatan ini selaras dengan prinsip keadilan sosial dalam manajemen SDM (Jackson et al., 2020).

Masalah etika juga terkait dengan pengupahan yang adil. Di banyak negara berkembang, perusahaan asing dituduh mengeksploitasi tenaga kerja dengan upah rendah dan kondisi kerja buruk. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan global untuk mematuhi standar kerja internasional dan membangun lingkungan kerja yang manusiawi (Kramar & Syed, 2018).

Kepatuhan hukum menjadi dimensi penting lainnya dalam strategi SDM global. Perusahaan multinasional harus memahami dan mematuhi peraturan ketenagakerjaan di berbagai yurisdiksi tempat mereka beroperasi. Ini mencakup hukum tentang upah minimum, jam kerja, keselamatan kerja, dan perlindungan tenaga kerja (Schuler et al., 2019).

Ketidaktahuan atau kelalaian terhadap hukum ketenagakerjaan dapat menyebabkan sanksi hukum yang serius,

termasuk denda, gugatan, dan kerusakan reputasi. Oleh karena itu, fungsi SDM perlu bekerja sama dengan bagian hukum untuk merancang kebijakan yang sesuai dengan regulasi setempat (Brewster et al., 2022).

Selain hukum lokal, perusahaan juga harus memperhatikan peraturan internasional, seperti Konvensi ILO (International Labour Organization), yang menetapkan standar kerja internasional terkait hak-hak pekerja. Pelanggaran terhadap standar ini dapat menimbulkan kritik dari organisasi masyarakat sipil dan konsumen global (Wilton, 2022).

Salah satu isu hukum yang sering timbul adalah perbedaan sistem hukum antara negara asal dan negara tempat anak perusahaan beroperasi. Misalnya, perusahaan asal Amerika yang beroperasi di Tiongkok mungkin mengalami perbedaan dalam aturan kontrak kerja dan sistem penyelesaian sengketa (Reiche et al., 2022).

Implikasi hukum juga muncul dalam konteks transfer karyawan antarnegara, yang dikenal sebagai expatriation. Proses ini tidak hanya memerlukan pengelolaan visa dan izin kerja, tetapi juga kepatuhan terhadap aturan perpajakan dan asuransi sosial (Dowling et al., 2020). Isu keragaman menjadi dimensi strategis dalam manajemen SDM global karena dunia kerja saat ini sangat multikultural. Keragaman dalam tenaga kerja mencakup aspek gender, usia, etnis, agama, orientasi seksual, dan latar belakang budaya. Mengelola keragaman ini secara efektif akan meningkatkan kinerja tim dan kreativitas organisasi (Kramar & Syed, 2018).

Namun, mengelola keragaman bukan tanpa tantangan. Ketegangan budaya dan stereotip sering menjadi penghambat dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif. Oleh karena itu, perusahaan harus memberikan pelatihan keberagaman dan membangun budaya kerja yang menghargai perbedaan (Bratton & Gold, 2022). Salah satu pendekatan yang terbukti efektif dalam mengelola keragaman adalah program inklusi dan keberagaman (diversity and inclusion programs). Program ini mencakup rekrutmen berbasis keberagaman, pelatihan bias tidak sadar, serta kebijakan fleksibilitas kerja (Brewster et al., 2022).

Keragaman juga berdampak pada gaya kepemimpinan. Pemimpin dalam konteks global harus memiliki kompetensi antarbudaya untuk dapat memimpin tim yang terdiri dari berbagai latar belakang. Kegagalan dalam hal ini dapat menyebabkan konflik internal dan penurunan kinerja (Jackson et al., 2020). Dalam strategi SDM global, penting untuk menerapkan prinsip keadilan distributif dan keadilan prosedural. Karyawan dari budaya yang berbeda memiliki persepsi berbeda terhadap apa yang adil. Oleh karena itu, manajer SDM harus sensitif terhadap norma budaya dalam setiap kebijakan yang diterapkan (Reiche et al., 2022).

Transparansi dan komunikasi terbuka menjadi kunci dalam mengatasi permasalahan etika dan keragaman. Perusahaan harus menciptakan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan keluhan, pengalaman diskriminasi, atau pelanggaran etika lainnya tanpa rasa takut (Wilton, 2022). Penerapan teknologi juga memberikan dimensi baru pada isu etika dan hukum. Penggunaan sistem kecerdasan buatan

dalam rekrutmen atau evaluasi kinerja memunculkan pertanyaan tentang bias algoritma dan privasi data karyawan (Schuler et al., 2019).

Oleh karena itu, kebijakan teknologi SDM harus diiringi dengan etika penggunaan data. Perusahaan harus transparan tentang bagaimana data karyawan dikumpulkan, digunakan, dan dilindungi dari penyalahgunaan (Dowling et al., 2020). Isu privasi menjadi semakin penting di era digital. Beberapa negara seperti Uni Eropa memiliki undang-undang perlindungan data pribadi yang ketat seperti GDPR. Perusahaan global harus memastikan bahwa sistem HRIS mereka patuh terhadap peraturan ini (Kramar & Syed, 2018).

Konflik etika juga dapat muncul ketika nilai-nilai perusahaan bertentangan dengan nilai-nilai masyarakat lokal. Misalnya, perusahaan yang mempromosikan kesetaraan gender mungkin menghadapi resistensi di negara dengan norma patriarkal yang kuat (Bratton & Gold, 2022). Untuk menjembatani perbedaan nilai tersebut, perusahaan perlu melakukan adaptasi budaya tanpa mengorbankan prinsip dasar hak asasi manusia. Ini adalah keseimbangan yang sulit namun esensial dalam manajemen SDM global (Brewster et al., 2022).

Manajer SDM global juga harus mempertimbangkan dampak keberagaman terhadap proses pengambilan keputusan. Tim yang beragam bisa lebih inovatif, tetapi juga memerlukan waktu lebih lama untuk mencapai konsensus (Jackson et al., 2020). Pelatihan lintas budaya dan fasilitasi kerja tim multinasional menjadi strategi penting agar keberagaman benar-benar menjadi aset, bukan hambatan. Tanpa

dukungan yang tepat, keberagaman bisa menyebabkan segregasi sosial dalam organisasi (Reiche et al., 2022).

Perusahaan global harus memiliki kode etik global yang dijalankan dengan prinsip subsidiaritas, yaitu memberi keleluasaan pada unit lokal untuk menyesuaikan pelaksanaannya dengan konteks budaya dan hukum setempat (Wilton, 2022). Etika juga berperan dalam praktik retensi dan loyalitas karyawan. Organisasi yang menjunjung tinggi nilai-nilai etis dan menghargai keberagaman cenderung memiliki tingkat turnover yang lebih rendah (Dowling et al., 2020).

Kebijakan keberagaman tidak boleh hanya menjadi simbol, tetapi harus tercermin dalam struktur organisasi dan praktik sehari-hari. Misalnya, dengan memastikan representasi kelompok minoritas dalam posisi strategis (Brewster et al., 2022).

Penting juga untuk melibatkan komunitas lokal dalam proses perekrutan dan pengembangan SDM sebagai bagian dari tanggung jawab sosial perusahaan. Strategi ini memperkuat legitimasi sosial dan mengurangi resistensi terhadap kehadiran perusahaan asing (Kramar & Syed, 2018). Dalam era ESG (environmental, social, governance), integrasi antara isu etika, hukum, dan keberagaman menjadi indikator utama keberlanjutan organisasi. Investor dan mitra kerja kini menilai perusahaan dari aspek tanggung jawab sosial dan tata kelola SDM-nya (Bratton & Gold, 2022). Dengan demikian, manajemen SDM global yang sukses bukan hanya tentang efisiensi dan produktivitas, tetapi juga tentang integritas, kepatuhan hukum, dan komitmen terhadap

keberagaman. Ketiga isu ini harus menjadi fondasi strategi SDM global yang berkelanjutan dan inklusif (Wilton, 2022).

**Daftar Pustaka**

Bratton, J., & Gold, J. (2022). *Human resource management: Theory and practice* (7th ed.). Palgrave Macmillan.

Brewster, C., Chung, C., & Sparrow, P. (2022). *Globalizing human resource management* (3rd ed.). Routledge.

Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. D. (2020). *International human resource management* (7th ed.). Cengage Learning.

Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Tarique, I. (2020). *Managing human resources* (12th ed.). Oxford University Press.

Kramar, R., & Syed, J. (2018). *Human resource management in a global context: A critical approach*. Palgrave Macmillan.

Reiche, B. S., Harzing, A. W., & Tenzer, H. (2022). *International human resource management* (6th ed.). Sage.

Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2019). *Global talent management and staffing in MNEs*. Journal of World Business, 54(5), 100910.
Wilton, N. (2022). *An introduction to human resource management* (5th ed.). Sage.

# BAB VIII
# KEUNGGULAN BERSAING BERBASIS SDM INTERNASIONAL

Keunggulan bersaing berbasis sumber daya manusia (SDM) internasional menjadi strategi utama dalam menghadapi dinamika globalisasi. Di era ekonomi digital dan interkoneksi lintas batas, perusahaan tidak hanya bersaing pada produk, melainkan pada kualitas dan adaptabilitas SDM mereka. SDM menjadi aset strategis yang tidak tergantikan dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Barney & Hesterly, 2019). Dalam konteks global,

perusahaan multinasional harus merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan SDM dari berbagai latar belakang budaya dan geografis. Proses ini menuntut kemampuan manajemen yang tidak hanya adaptif, tetapi juga inklusif terhadap perbedaan sosial dan nilai kerja (Dowling et al., 2018). Keberagaman ini justru menjadi kekuatan dalam inovasi dan pengambilan keputusan global.

Keunggulan bersaing tidak hanya dibangun dari efisiensi biaya, namun dari kemampuan organisasi menciptakan nilai yang unik melalui SDM global yang terlatih. Menurut Schuler, Jackson, & Tarique (2021), organisasi global yang unggul adalah mereka yang mampu mengintegrasikan strategi SDM dengan visi dan misi internasional perusahaan.

SDM internasional berperan penting dalam membentuk kultur organisasi global. Kultur ini menjadi pembeda yang kuat dalam persaingan, karena mencerminkan nilai-nilai yang dibawa oleh para pekerja dari berbagai negara. Keberagaman ini jika dikelola secara strategis, akan menciptakan sinergi positif dalam inovasi produk dan layanan (Briscoe, Tarique, & Schuler, 2022).

Pemanfaatan teknologi informasi juga berperan penting dalam pengelolaan SDM internasional. Platform digital memungkinkan proses rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi dilakukan lintas negara dengan efisiensi tinggi. Teknologi menciptakan peluang untuk membangun keunggulan bersaing berbasis data dan analitik perilaku SDM (Cascio & Boudreau, 2022).

Pentingnya pelatihan lintas budaya (cross-cultural training) menjadi perhatian utama dalam strategi SDM internasional. Pelatihan

ini membantu karyawan memahami cara berinteraksi dan berkolaborasi dengan kolega dari budaya berbeda, sekaligus meningkatkan efektivitas kerja tim global (Stahl, Björkman, & Morris, 2020). Mobilitas internasional juga menjadi faktor kunci. Program expatriate atau penempatan karyawan antarnegara menjadi cara perusahaan membentuk pemimpin global yang memahami berbagai pasar. Tantangan dalam manajemen expatriate mencakup adaptasi, biaya tinggi, dan retensi, namun manfaat strategisnya sangat besar (Harzing & Pinnington, 2019).

Perusahaan global yang sukses tidak hanya fokus pada kuantitas tenaga kerja internasional, tetapi pada kualitas pengelolaan mereka. Hal ini mencakup pengembangan kompetensi global, kepemimpinan lintas budaya, dan penyesuaian terhadap hukum ketenagakerjaan berbagai negara (Collings, Wood, & Szamosi, 2018). Selain itu, sistem kompensasi internasional juga menjadi instrumen penting dalam menarik dan mempertahankan talenta global. Perusahaan harus menyusun kebijakan kompensasi yang kompetitif dan adil berdasarkan standar internasional serta kondisi lokal masing-masing negara (Dowling et al., 2018).

Organisasi global memerlukan SDM yang mampu belajar cepat dan fleksibel terhadap perubahan. Dalam lingkungan yang penuh ketidakpastian, agility dan kemampuan beradaptasi menjadi ciri khas SDM unggul yang mampu menciptakan keunggulan bersaing (Ulrich, Younger, & Brockbank, 2021). Keunggulan bersaing juga dibangun dari praktik talent management yang berorientasi global. Proses identifikasi, pengembangan, dan retensi talenta global menjadi

investasi jangka panjang yang berdampak langsung terhadap daya saing organisasi (Tarique & Schuler, 2020). Dalam perspektif keadilan organisasi, perusahaan global juga perlu menumbuhkan kepercayaan dari SDM internasional melalui praktik-praktik yang menjunjung etika kerja, transparansi, dan penghargaan terhadap keberagaman. Faktor ini menjadi penentu loyalitas dan produktivitas karyawan global (Briscoe et al., 2022).

Strategi SDM internasional tidak dapat dilepaskan dari kebijakan nasional dan peraturan pemerintah di setiap negara operasi. Oleh karena itu, pemahaman mendalam terhadap lingkungan hukum dan politik menjadi prasyarat dalam membentuk strategi yang efektif (Collings et al., 2018). Kinerja SDM internasional menjadi salah satu indikator utama dalam penilaian keberhasilan strategi global perusahaan. Oleh sebab itu, pengukuran kinerja karyawan harus disesuaikan dengan standar global tanpa mengabaikan kearifan lokal (Dowling et al., 2018). Di tengah perkembangan teknologi, organisasi dapat memanfaatkan artificial intelligence (AI) untuk melakukan analisis prediktif terhadap perilaku SDM dan mendesain strategi pengembangan berbasis data. Ini menciptakan efisiensi sekaligus inovasi dalam pengelolaan SDM (Cascio & Boudreau, 2022).

Penguatan employer branding secara internasional juga menjadi langkah strategis untuk menarik talenta terbaik dunia. Reputasi organisasi sebagai tempat kerja yang inklusif, inovatif, dan berorientasi global menjadi faktor daya tarik utama bagi calon karyawan (Ulrich et al., 2021). Dalam era keberlanjutan, SDM internasional juga dituntut memiliki kesadaran terhadap isu

lingkungan dan tanggung jawab sosial. Nilai ini penting untuk menciptakan keunggulan bersaing yang tidak hanya ekonomis, tetapi juga etis (Schuler et al., 2021).

Manajemen konflik dalam tim multinasional menjadi tantangan yang perlu ditangani secara strategis. Perbedaan latar belakang dapat memicu kesalahpahaman, namun dengan kepemimpinan yang inklusif, konflik dapat menjadi sumber inovasi (Stahl et al., 2020). Strategi pembelajaran organisasi menjadi alat penguat dalam menciptakan SDM internasional yang terus berkembang. Pembelajaran berkelanjutan memperkuat adaptasi terhadap perubahan pasar dan teknologi (Harzing & Pinnington, 2019).

Pemimpin global menjadi figur kunci dalam mendorong performa SDM internasional. Kepemimpinan transformasional dengan visi yang kuat sangat diperlukan untuk membangun motivasi dan komitmen SDM lintas negara (Ulrich et al., 2021).

Pentingnya integrasi budaya organisasi global dengan nilai-nilai lokal menjadi kunci dalam merancang strategi SDM internasional yang efektif. Perusahaan harus menemukan titik temu antara nilai global dan budaya setempat (Briscoe et al., 2022). Perusahaan global juga harus memperhatikan isu gender, kesetaraan, dan inklusivitas dalam strategi SDM internasional. Praktik-praktik ini memperkuat reputasi perusahaan dan menciptakan lingkungan kerja yang adil (Tarique & Schuler, 2020). Digitalisasi mendorong perubahan struktur organisasi dan peran SDM global. Kolaborasi

virtual menuntut keterampilan komunikasi yang efektif lintas zona waktu dan bahasa (Cascio & Boudreau, 2022).

Keunggulan bersaing berbasis SDM internasional juga dibentuk melalui kolaborasi dengan lembaga pendidikan dan pelatihan global. Program magang, penelitian bersama, dan pertukaran profesional menjadi bentuk sinergi yang menghasilkan SDM unggul (Schuler et al., 2021). Dalam situasi krisis global seperti pandemi, ketahanan organisasi sangat ditentukan oleh ketangguhan dan fleksibilitas SDM internasional. Oleh sebab itu, pengembangan kapasitas resilien menjadi elemen penting dalam strategi SDM global (Collings et al., 2018).

Manajemen pengetahuan (knowledge management) lintas negara menjadi cara strategis untuk menyatukan keahlian global ke dalam satu sistem organisasi. Proses ini meningkatkan inovasi dan efisiensi kerja tim internasional (Stahl et al., 2020). Strategi HR berbasis global juga memerlukan dukungan dari sistem informasi manajemen SDM yang terintegrasi.

Sistem ini memungkinkan pelaporan, perencanaan, dan pemantauan kinerja dilakukan secara real-time di seluruh dunia (Cascio & Boudreau, 2022). Budaya kerja fleksibel, seperti remote working dan jam kerja dinamis, menjadi tuntutan utama dalam pengelolaan SDM internasional pasca-pandemi. Fleksibilitas ini menjadi nilai tambah yang dicari oleh talenta global (Ulrich et al., 2021). Pada akhirnya, keunggulan bersaing berbasis SDM internasional hanya dapat dicapai jika seluruh strategi perusahaan

berfokus pada pemberdayaan manusia, pengembangan berkelanjutan, dan nilai-nilai global yang inklusif (Barney & Hesterly, 2019).

**Daftar Pustaka**

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (6th ed.). Pearson.

Briscoe, D. R., Tarique, I., & Schuler, R. S. (2022). *International human resource management: Policies and practices for multinational enterprises* (6th ed.). Routledge.

Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2022). *The search for global competence: From international HR to talent management*. Cambridge University Press.

Collings, D. G., Wood, G., & Szamosi, L. T. (2018). *Human resource management: A critical approach* (2nd ed.). Routledge.

Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. D. (2018). *International human resource management* (7th ed.). Cengage Learning.

Harzing, A.-W., & Pinnington, A. H. (2019). *International human resource management* (5th ed.). Sage Publications.

Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2021). *Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM*. Routledge.

Stahl, G. K., Björkman, I., & Morris, S. (2020). *Handbook of research in international human resource management* (2nd ed.). Edward Elgar.

Tarique, I., & Schuler, R. S. (2020). *Global talent management literature review: A strategic perspective*. Springer.

Ulrich, D., Younger, J., & Brockbank, W. (2021). *Victory through organization: Why the war for talent is failing your company and what you can do about it*. McGraw-Hill.

# BAB IX
# INOVASI, TEKNOLOGI, DAN DIGITALISASI DALAM SDM INTERNASIONAL

Inovasi, teknologi, dan digitalisasi telah menjadi kekuatan penggerak utama dalam pembentukan ulang manajemen sumber daya manusia (SDM) internasional pada dekade terakhir. Era globalisasi

yang semakin kompleks menuntut organisasi untuk mengembangkan pendekatan baru dalam pengelolaan SDM lintas negara melalui penerapan teknologi digital. Perubahan ini tidak hanya memengaruhi proses operasional, tetapi juga membentuk kembali strategi dan budaya organisasi.

Transformasi digital telah memperluas cara organisasi mengelola tenaga kerja global, dengan memanfaatkan kecerdasan buatan, big data, dan sistem informasi SDM berbasis cloud. Teknologi ini memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan akurat dalam merekrut, mengelola, dan mengembangkan karyawan internasional (Reiche et al., 2019). Salah satu bentuk inovasi dalam SDM internasional adalah penggunaan People Analytics yang memungkinkan organisasi untuk menganalisis perilaku karyawan dari berbagai negara dalam rangka meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja. Dengan data yang tepat, keputusan strategis dapat diambil berbasis bukti nyata, bukan hanya intuisi (Bersin, 2019).

Teknologi juga mengubah cara organisasi mendesain sistem kerja fleksibel dan kerja jarak jauh. Pandemi COVID-19 mempercepat adopsi sistem kerja virtual lintas negara, menjadikan digitalisasi sebagai syarat utama untuk mempertahankan keberlanjutan operasional SDM internasional (Collings et al., 2021).

Digitalisasi memungkinkan organisasi untuk mengelola tim virtual yang tersebar di berbagai negara melalui platform kolaboratif seperti Microsoft Teams, Zoom, atau Slack. Hal ini meningkatkan konektivitas, produktivitas, dan integrasi lintas budaya tanpa harus bertatap muka secara langsung (Caligiuri et al., 2020). Manajemen

kinerja internasional kini juga telah bertransformasi secara digital. Sistem manajemen kinerja berbasis aplikasi membantu pengawasan dan evaluasi target kerja di berbagai lokasi geografis dengan lebih transparan dan real time (Tarique & Schuler, 2020).

Penerapan teknologi dalam rekrutmen internasional juga semakin marak dengan penggunaan sistem pelacakan pelamar (ATS), video interview otomatis, serta analisis kompetensi berbasis algoritma. Proses ini mempercepat seleksi dan meningkatkan objektivitas (Sparrow et al., 2023). Inovasi dalam pengembangan karyawan internasional turut berkembang melalui pembelajaran digital (e-learning), microlearning, dan gamifikasi pelatihan. Teknologi ini memungkinkan karyawan dari berbagai negara mengikuti pelatihan yang sama dengan kualitas seragam (Dowling et al., 2018).

Teknologi blockchain mulai digunakan dalam verifikasi kredensial tenaga kerja internasional. Dengan sistem ini, organisasi dapat mengakses riwayat pendidikan dan pengalaman kerja karyawan dari negara manapun secara instan dan aman (Minbaeva & Collings, 2023). Keamanan data menjadi isu penting dalam digitalisasi SDM internasional. Perusahaan harus menerapkan sistem perlindungan data lintas negara yang sesuai dengan regulasi seperti GDPR di Eropa atau UU Perlindungan Data di Asia (Reiche et al., 2019).

Pemanfaatan kecerdasan buatan (AI) dalam SDM internasional menciptakan sistem otomatisasi dalam proses evaluasi karyawan, pemetaan potensi, hingga perencanaan suksesi. Teknologi ini membantu mengurangi bias dan meningkatkan objektivitas

(Sparrow et al., 2023). Namun, adopsi teknologi ini memerlukan kesiapan organisasi dari aspek infrastruktur, budaya organisasi, dan kompetensi digital SDM. Transformasi digital bukan hanya soal alat, tetapi tentang perubahan cara berpikir dan cara kerja (Collings et al., 2021).

Inovasi SDM internasional juga mengarah pada pembangunan sistem reward berbasis digital, di mana kompensasi dapat disesuaikan secara otomatis dengan performa dan indikator yang telah ditentukan secara real time (Dowling et al., 2018). Pemanfaatan platform digital juga mendukung engagement karyawan secara global. Melalui portal SDM atau aplikasi komunikasi internal, perusahaan dapat menyampaikan informasi, survei kepuasan, hingga pengakuan karyawan lintas negara (Caligiuri et al., 2020). Keberadaan teknologi HRIS (Human Resource Information System) global memperkuat pengelolaan administrasi SDM lintas negara dalam satu sistem terintegrasi. Ini meningkatkan efisiensi serta mempermudah integrasi data SDM secara internasional (Tarique & Schuler, 2020). Chatbot dan asisten virtual semakin lazim digunakan dalam SDM global untuk menjawab pertanyaan administratif, memberikan pelatihan dasar, dan memandu proses onboarding secara otomatis (Minbaeva & Collings, 2023).

Digitalisasi membuka peluang untuk mengembangkan budaya kerja berbasis kolaborasi, transparansi, dan keberagaman. Platform digital memfasilitasi komunikasi lintas budaya dan memperkuat nilai inklusi (Bersin, 2019). Transformasi digital SDM juga mendorong organisasi untuk mengevaluasi ulang kompetensi

global yang dibutuhkan. Keterampilan digital, kecerdasan budaya, dan kemampuan bekerja secara virtual menjadi krusial (Reiche et al., 2019). Peran pemimpin SDM internasional kini semakin strategis dalam mengarahkan perubahan digital. Mereka harus mampu menjadi agen perubahan, fasilitator inovasi, dan jembatan antara teknologi dan nilai kemanusiaan (Sparrow et al., 2023).

Digitalisasi juga menuntut pembaruan regulasi ketenagakerjaan internasional, terutama dalam aspek perlindungan kerja jarak jauh, keamanan digital, dan hak digital pekerja global (Collings et al., 2021). Penggunaan teknologi wearable, seperti smartwatch dan sensor kerja, memungkinkan pengukuran performa dan kesehatan karyawan internasional secara real time. Meskipun demikian, isu privasi tetap harus diutamakan (Dowling et al., 2018). Organisasi internasional kini mulai mengembangkan metaverse untuk pelatihan karyawan lintas negara, menciptakan simulasi interaktif dalam lingkungan virtual 3D untuk melatih keterampilan teknis maupun sosial (Minbaeva & Collings, 2023).

Pengembangan talenta global kini didukung oleh AI-driven career pathing, di mana teknologi memberikan saran karier berdasarkan data individu, performa masa lalu, dan proyeksi kebutuhan organisasi ke depan (Bersin, 2019). Transformasi digital memudahkan kolaborasi antara kantor pusat dan kantor cabang global dalam hal perencanaan tenaga kerja, mobilitas karyawan, serta rotasi internasional (Tarique & Schuler, 2020).

Namun demikian, tantangan dalam adopsi digital tetap ada, seperti kesenjangan digital antar negara, perbedaan akses teknologi,

serta hambatan budaya dalam menerima perubahan digital (Caligiuri et al., 2020). Penerapan teknologi dalam SDM internasional menuntut adanya pelatihan ulang (reskilling) dan peningkatan keterampilan (upskilling) secara berkelanjutan agar karyawan tetap relevan di era digital (Sparrow et al., 2023).

Organisasi yang mampu menggabungkan teknologi dan inovasi dengan strategi SDM yang humanistik akan lebih unggul dalam memenangkan persaingan global (Collings et al., 2021). Investasi teknologi dalam SDM internasional harus disertai dengan pengembangan kebijakan tata kelola digital yang etis, adil, dan akuntabel demi menciptakan lingkungan kerja yang aman dan terpercaya (Reiche et al., 2019).

Pada akhirnya, inovasi, teknologi, dan digitalisasi bukan hanya menjadi pelengkap dalam pengelolaan SDM internasional, melainkan menjadi tulang punggung dalam menciptakan kapabilitas global yang adaptif, efisien, dan kompetitif (Dowling et al., 2018).

**Daftar Pustaka**

Bersin, J. (2019). *HR technology disruptions for 2019: Productivity, design, and intelligence reign*. Deloitte University Press.

Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51(5), 697–713.

Collings, D. G., McDonnell, A., Allen, D. G., & Caldwell, T. (2021). The future of global talent management: The importance of people

analytics and digital technology. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100780.

Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. D. (2018). *International human resource management* (7th ed.). Cengage Learning.

Minbaeva, D., & Collings, D. G. (2023). Rethinking global talent management: Shifting the focus from individual talent to organizational capabilities. *Academy of Management Perspectives*, 37(1), 29–43.

Reiche, B. S., Harzing, A. W., & Tenzer, H. (2019). *International human resource management*. SAGE Publications.

Sparrow, P., Brewster, C., & Chung, C. (2023). *Globalizing human resource management* (3rd ed.). Routledge.

Tarique, I., & Schuler, R. S. (2020). *International human resource management: Policies and practices for multinational enterprises* (6th ed.). Routledge.

# BAB X
# STUDI KASUS STRATEGI SDM INTERNASIONAL DI PERUSAHAAN MULTINASIONAL

Perusahaan multinasional menghadapi tantangan yang kompleks dalam mengelola sumber daya manusia lintas negara.

Strategi SDM internasional harus mempertimbangkan perbedaan budaya, regulasi ketenagakerjaan, dan ekspektasi karyawan di berbagai wilayah. Oleh karena itu, perusahaan global seperti Unilever, Nestlé, dan Toyota menerapkan pendekatan yang adaptif namun tetap menjaga nilai inti perusahaan agar tetap konsisten di seluruh dunia (Barney & Hesterly, 2019).

Unilever, misalnya, mengadopsi strategi adaptasi lokal dalam pengelolaan SDM-nya. Mereka merekrut talenta lokal untuk mengelola operasional di negara masing-masing dengan tetap mempertahankan sistem pelatihan dan pengembangan yang seragam. Strategi ini memungkinkan perusahaan untuk lebih cepat beradaptasi dengan kebutuhan pasar lokal tanpa kehilangan identitas globalnya (Brewster et al., 2022).

Nestlé menerapkan pendekatan yang lebih terintegrasi, yaitu dengan menyelaraskan strategi SDM mereka dalam skala global, seperti dalam hal program kepemimpinan dan rotasi manajerial lintas negara. Dengan strategi ini, perusahaan dapat membentuk pemimpin global yang memahami beragam pasar dan budaya (Dowling et al., 2017).

Toyota dikenal menerapkan pendekatan glokalisasi dalam SDM-nya. Mereka menerapkan prinsip "Toyota Way" secara universal, tetapi memberi ruang untuk fleksibilitas dalam pelaksanaannya berdasarkan konteks lokal. Pendekatan ini meningkatkan loyalitas karyawan serta efektivitas operasional di berbagai negara (Harzing & Pinnington, 2011). Salah satu tantangan utama dalam strategi SDM internasional adalah pengelolaan

ekspatriat. Banyak perusahaan mengalami kegagalan dalam program ini karena kurangnya pelatihan lintas budaya dan dukungan bagi keluarga ekspatriat. Oleh sebab itu, perusahaan seperti Siemens telah mengembangkan program pelatihan pra-penempatan dan mentoring lintas negara untuk meningkatkan keberhasilan ekspatriasi (Kraimer et al., 2016).

Program pengembangan kepemimpinan global menjadi pilar penting dalam strategi SDM internasional. IBM, contohnya, meluncurkan program "Corporate Service Corps" yang mengirim karyawan dari berbagai negara untuk bekerja bersama dalam proyek sosial global. Program ini tidak hanya mengembangkan keterampilan kepemimpinan, tetapi juga meningkatkan pemahaman lintas budaya (Mendenhall et al., 2017).

Penerapan teknologi juga memainkan peran besar dalam pengelolaan SDM multinasional. SAP dan Oracle menawarkan solusi HRIS (Human Resource Information System) yang memungkinkan konsistensi pelaporan dan evaluasi kinerja di seluruh anak perusahaan global. Integrasi ini mempermudah pengambilan keputusan strategis berbasis data (Lengnick-Hall et al., 2011). Di sektor energi, Shell mengembangkan strategi SDM berbasis kompetensi global dengan kerangka kerja penilaian bakat yang diselaraskan secara internasional. Pendekatan ini membantu perusahaan dalam seleksi dan promosi yang adil serta mencerminkan kebutuhan strategis jangka panjang (Tarique et al., 2022). Dalam konteks diversitas dan inklusi, Procter & Gamble menunjukkan praktik unggul dengan merancang program pengembangan bagi kelompok minoritas di semua negara

operasionalnya. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang inklusif serta mendukung inovasi dan kreativitas (Sparrow et al., 2016).

Perusahaan multinasional harus memperhatikan perbedaan hukum ketenagakerjaan. Microsoft, sebagai contoh, membentuk tim hukum dan HR regional untuk menjembatani kebijakan global perusahaan dengan undang-undang lokal, terutama dalam hal kontrak kerja, cuti, dan perlindungan data (Schuler et al., 2011). Strategi kompensasi global juga penting untuk diperhatikan. General Electric (GE) menerapkan sistem kompensasi berbasis nilai kontribusi yang dikombinasikan dengan benchmarking regional. Ini membuat sistem penghargaan menjadi adil di berbagai negara (Brewster et al., 2022).

HSBC mengembangkan model mobilitas internasional yang fleksibel, memungkinkan karyawan untuk pindah antar negara secara lebih responsif terhadap peluang karir. Model ini didukung oleh sistem perencanaan suksesi global yang transparan dan meritokratik (Dowling et al., 2017). Accenture sebagai perusahaan konsultan global menerapkan sistem manajemen kinerja yang berbasis proyek dan lintas negara. Dengan sistem ini, evaluasi kinerja menjadi lebih objektif dan memberi peluang rotasi pekerjaan global secara lebih dinamis (Barney & Hesterly, 2019). Tantangan SDM di negara berkembang menjadi perhatian penting bagi perusahaan global. Nestlé, contohnya, menjalankan program pelatihan kerja bagi pemuda di Afrika dan Asia sebagai bagian dari strategi tanggung jawab sosial yang terintegrasi dengan SDM (Mendenhall et al., 2017).

Adaptasi budaya menjadi faktor krusial. Perusahaan Jepang seperti Honda sering menghadapi tantangan dalam menyelaraskan

nilai-nilai ke-Jepangannya di negara-negara Barat. Oleh karena itu, mereka mengembangkan program interkultural untuk menjembatani kesenjangan nilai tersebut (Harzing & Pinnington, 2011). Digitalisasi proses HR juga menjadi sorotan. Amazon menerapkan sistem rekrutmen otomatis berbasis AI yang disesuaikan dengan kebutuhan lokal namun tetap dikendalikan oleh kebijakan pusat. Hal ini meningkatkan efisiensi, tetapi juga menimbulkan tantangan etika baru (Tarique et al., 2022).

McDonald's menunjukkan bagaimana standardisasi prosedur dapat diimbangi dengan fleksibilitas kultural. Mereka menerapkan pelatihan global namun isi pelatihan tersebut disesuaikan dengan preferensi lokal untuk menciptakan keterlibatan karyawan yang lebih tinggi (Sparrow et al., 2016). Intel mendorong pembentukan komunitas global berbasis fungsi, seperti jaringan HR, yang saling bertukar pengetahuan dan praktik terbaik antar negara. Pendekatan ini memperkuat sinergi dan inovasi antar divisi global (Lengnick-Hall et al., 2011).

Di bidang keberlanjutan, Patagonia menunjukkan bahwa strategi SDM juga harus selaras dengan misi sosial perusahaan. Mereka merekrut dan mengembangkan karyawan yang memiliki komitmen terhadap lingkungan, tanpa mengabaikan kompetensi global (Barney & Hesterly, 2019). Starbucks menerapkan sistem pelatihan global berbasis nilai perusahaan yang disebut "Star Skills." Meskipun sistem ini terstandarisasi, pelatihan diberikan dalam bahasa lokal dan dengan contoh-contoh kontekstual agar lebih relevan (Mendenhall et al., 2017).

Adidas memanfaatkan sistem analitik prediktif dalam mengelola data SDM global untuk mengidentifikasi potensi turnover dan menentukan strategi retensi di berbagai wilayah. Hal ini memungkinkan intervensi berbasis data secara real time (Tarique et al., 2022). Manajemen kinerja lintas budaya membutuhkan sensitivitas tinggi. Deloitte mengembangkan alat penilaian berbasis multi-rater yang mempertimbangkan persepsi dari atasan lokal maupun regional guna menciptakan objektivitas penilaian (Brewster et al., 2022).

Manajemen konflik menjadi bagian penting dalam strategi SDM global. Apple melatih manajer lokal dalam resolusi konflik lintas budaya sebagai bagian dari pelatihan kepemimpinan agar mampu menangani ketegangan yang mungkin muncul akibat perbedaan nilai (Schuler et al., 2011). Siemens memanfaatkan rotasi global sebagai cara untuk menciptakan future leaders. Para peserta diminta menjalani tugas selama 6–12 bulan di negara berbeda guna memperkuat perspektif global dan membangun jaringan internasional (Dowling et al., 2017).

Canon menghadapi tantangan dalam mempertahankan loyalitas karyawan di luar Jepang. Untuk itu, mereka menerapkan sistem insentif dan pengembangan karier jangka panjang yang menarik bagi talenta muda di Eropa dan Asia Tenggara (Harzing & Pinnington, 2011). Google memiliki pendekatan desentralisasi dalam strategi SDM-nya. Mereka memberi kebebasan pada unit lokal untuk merancang kegiatan engagement, namun tetap mengacu pada prinsip

budaya Google yang inovatif dan kolaboratif (Lengnick-Hall et al., 2011).

Chevron menekankan pada keselamatan kerja dalam strategi SDM globalnya, terutama di wilayah dengan risiko tinggi seperti Timur Tengah dan Afrika. Oleh sebab itu, pelatihan keselamatan berskala global menjadi prioritas yang wajib diikuti (Sparrow et al., 2016). Sony mengadopsi pendekatan keseimbangan antara standar Jepang dan adaptasi lokal. Mereka memiliki program akselerasi karier bagi karyawan non-Jepang untuk meningkatkan keberagaman dalam jajaran manajerial (Kraimer et al., 2016).

PepsiCo fokus pada pemberdayaan perempuan di negara berkembang dengan program SDM yang memberi peluang pelatihan kepemimpinan dan jaringan mentoring lintas negara. Strategi ini memperkuat citra perusahaan sebagai employer of choice (Mendenhall et al., 2017). Secara keseluruhan, studi kasus perusahaan multinasional menunjukkan bahwa strategi SDM internasional harus bersifat dinamis, sensitif budaya, berbasis data, dan inklusif. Penggabungan nilai global dan adaptasi lokal merupakan kunci keberhasilan dalam menghadapi kompleksitas manajemen SDM lintas negara.

**Daftar Pustaka**

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (6th ed.). Pearson.

Brewster, C., Chung, C., & Sparrow, P. (2022). *Globalizing human resource management* (2nd ed.). Routledge.

Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. D. (2017). *International human resource management* (7th ed.). Cengage Learning.

Harzing, A. W., & Pinnington, A. (2011). *International human resource management* (3rd ed.). SAGE Publications.

Kraimer, M. L., Bolino, M. C., & Mead, B. R. (2016). Themes in expatriate and repatriate research over four decades. *Journal of International Business Studies*, 47(3), 219–234.

Lengnick-Hall, M. L., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, C. A. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255.

Mendenhall, M. E., Osland, J. S., Bird, A., Oddou, G., & Maznevski, M. L. (2017). *Global leadership: Research, practice, and development* (3rd ed.). Routledge.

Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4), 506–516.

Sparrow, P., Brewster, C., & Chung, C. (2016). *Globalizing human resource management* (2nd ed.). Routledge.

Tarique, I., Briscoe, D. R., & Schuler, R. S. (2022). *International human resource management: Policies and practices for multinational enterprises* (5th ed.). Routledge.

# STRATEGI SUMBER DAYA MANUSIA INTERNASIONAL DAN KEUNGGULAN BERSAING

Penerbit:
CV. Kimfa Mandiri
JL. Raya Ciapus Rt 01 Rw 06 Desa. Ciapus Kec. Banjaran
Kab Bandung 40377
Telp: 022-85945637 - 085314983618 – 081220816826
Website: kimfamandiri.or.id
E-mail: kimfamandiriks@gmail.com

ISBN 978-634-96108-6-5