

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA INTERNASIONAL SEBAGAI KUNCI SUKSES BISNIS DALAM ERA GLOBALISASI**

**Mellisa Nur Ariskho<sup>1)\*</sup>, Raden Ajeng Anita Rachma Kaila<sup>2)</sup>,  
Prhyadhetrysna P Nathasherylla<sup>3)</sup>, Kristina Ayu Wulandari<sup>4)</sup>, Nabilatuz Zakiah<sup>5)</sup>**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Wijaya Kusuma Surabaya  
Email: melisalisa361@gmail.com\*, kailaajeng50@gmail.com, nathasherylla@gmail.com,  
kriatinawulandari@gmail.com, nabilatuzzakiah241291@gmail.com

**Abstract**

Globalization has a major impact on HRM practices, encouraging the spread of good HRM practices globally. Globalization opens up new business opportunities in the global market and increases employment and income opportunities for HR. The challenges of globalization include managing culturally diverse and highly skilled human resources. Companies face business challenges such as intellectual capital, technology, globalization, profitability, which require building new capabilities collaboratively. HRM plays an important role in developing these new capabilities and enabling companies to face business challenges. The role of HRM is changing from being a policy maker to being responsible for HR engagement and commitment. The company needs to have a strategy and a valuable asset, namely HR that has commitment, knowledge of overseas companies, is able to compete and adapt quickly. HR must be distributed and allocated in a way that gives the company a competitive advantage. Expatriate assignment abroad is one of the efforts to manage foreign labor by Indonesian TK companies. The right choice of strategy in this expatriate assignment can support the achievement of company goals. Strategies and committed and adaptive human resources are needed by companies to compete globally.

**Article History**

*Submitted: 1 Mei 2024J*  
*Accepted: 8 Mei 2024*  
*Published: 9 Mei 2024*

**Key Words**

*Globalization;*  
*International Human*  
*Resource Management;*  
*Expatriates; Global*  
*Business Challenges.*

**Abstrak**

Globalisasi berpengaruh besar terhadap praktik MSDM, mendorong penyebaran praktik-praktik MSDM yang baik secara global. Era globalisasi membuka peluang bisnis baru di pasar global serta meningkatkan kesempatan kerja dan penghasilan bagi SDM. Tantangan globalisasi antara lain mengelola SDM beragam budaya dan keterampilan tinggi. Perusahaan menghadapi tantangan bisnis seperti modal intelektual, teknologi, globalisasi, profitabilitas, yang memerlukan pembangunan kapabilitas baru secara kolaboratif. MSDM berperan penting dalam mengembangkan kapabilitas baru tersebut dan memungkinkan perusahaan menghadapi tantangan bisnis. Peran MSDM berubah dari pembuat kebijakan menjadi bertanggung jawab atas keterlibatan dan komitmen SDM. Perusahaan perlu memiliki strategi dan aset berharga yaitu SDM yang memiliki komitmen, pengetahuan tentang perusahaan di luar negeri, mampu bersaing dan beradaptasi dengan cepat. SDM harus didistribusikan dan dialokasikan sedemikian rupa sehingga memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Penugasan ekspatriat ke luar negeri merupakan salah satu upaya pengelolaan tenaga kerja asing oleh perusahaan TK Indonesia. Pilihan strategi yang tepat dalam penugasan ekspatriat ini dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Strategi dan SDM yang memiliki komitmen dan adaptif sangat dibutuhkan perusahaan untuk bersaing secara global.

**Sejarah Artikel**

*Submitted: 1 Mei 2024*  
*Accepted: 8 Mei 2024*  
*Published: 9 Mei 2024*

**Kata Kunci**

*Globalisasi; Manajemen*  
*Sumber Daya Manusia*  
*Internasional;*  
*Ekspatriat;Tantangan*  
*Bisnis Global.*

**PENDAHULUAN**

Globalisasi telah mengubah landscape bisnis menjadi lebih terbuka dan kompetitif. Ekspansi internasional dan investasi lintas batas negara menjadi semakin umum. Hal ini memberikan tantangan baru bagi perusahaan dalam merekrut, mempertahankan, serta mengembangkan talenta berkelas internasional. Perusahaan perlu beradaptasi dengan beragam

praktik SDM di tingkat global. Selain itu, mobilitas talenta lintas batas negara meningkat sehingga perusahaan perlu mengelola program pensiun dan manfaat pegawai secara global. Globalisasi juga mendorong persaingan global untuk memperebutkan talenta unggulan. Oleh karena itu, perusahaan harus menyelenggarakan program pengembangan SDM dan kompensasi yang kompetitif guna menarik dan mempertahankan pegawai berbakat di kancah global.

Beberapa karakteristik MSDM berkelanjutan meliputi orientasi jangka panjang, kepedulian terhadap karyawan dan lingkungan, profitabilitas, partisipasi karyawan, pengembangan karyawan, fleksibilitas, kepatuhan regulasi, dan keadilan. Prosedur MSDM harus berfokus pada kebutuhan karyawan dan keluarga, tidak hanya sekedar kepatuhan. Investasi pada sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan pendapatan karyawan. Pendidikan bertujuan mengubah perilaku, pengetahuan, dan motivasi karyawan sesuai tuntutan pekerjaan. Pengelolaan sistem pendidikan yang baik seperti analisis kebutuhan, perencanaan, dan evaluasi sangat menentukan keberhasilan pendidikan. Revolusi Industri 4.0 membawa alat baru untuk mengumpulkan dan menganalisis data SDM, memungkinkan pengambilan keputusan berbasis data. Pembangunan ekonomi berkelanjutan menjadi sasaran penting yang ditentukan oleh optimalisasi sumber daya manusia. Globalisasi meningkatkan interkoneksi antar wilayah, mempercepat perkembangan peradaban, dan memungkinkan pergerakan orang, informasi, komunikasi yang lebih cepat.

Perkembangan peran manajemen sumber daya manusia (SDM) di era globalisasi saat ini. Meskipun fungsi tradisional SDM seperti pelatihan masih relevan, peran SDM kini menjadi lebih strategis dengan merancang strategi bisnis melalui penguasaan pengetahuan dan keterampilan. SDM harus selaras dengan dinamika lingkungan bisnis global dan mengantisipasi perubahan untuk memobilisasi tenaga kerja secara internasional. Pengembangan terus-menerus keterampilan karyawan menjadi kunci kesuksesan bisnis di era ekonomi global yang semakin dinamis. Profesional SDM bertanggung jawab atas keterlibatan, komitmen, dan kontribusi karyawan, bukan hanya menetapkan kebijakan

Dalam konteks bisnis, persaingan global mendorong terbentuknya aliansi bisnis internasional. Sebagai negara dengan jumlah penduduk empat besar di dunia, Indonesia menjadi pasar bagi perusahaan multinasional. Untuk bersaing, dunia usaha perlu melakukan berbagai langkah seperti penelitian dan pengembangan, re-engineering, ekspansi global. Tantangan ini menuntut sumber daya manusia (SDM) berkualitas untuk bersaing secara global. SDM yang berkomitmen dan adaptif merupakan modal berharga bagi perusahaan. Pentingnya pemahaman yang baik terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional (IHRM) bagi para manajer SDM khususnya yang bekerja di perusahaan multinasional. IHRM menjadi faktor penting yang harus diperhatikan dan diterapkan dalam mengelola SDM secara global. Manajer SDM dituntut memiliki visi global dalam mengelola karyawan baik di dalam maupun luar negeri agar bisnis dapat bersaing dengan baik. Namun demikian, terkadang terjadi kendala dalam proses ekspatriasi dan repatriasi. Melalui pembahasan pertumbuhan IHRM dan tantangannya.

## TINJAUAN PUSTAKA

Dalam penelitian ini, referensi yang diacu adalah berbagai teori yang digunakan sebagai dasar penelitian selain itu studi literatur juga dilakukan sebagai melalui jurnal artikel penelitian baik dari Indonesia ataupun luar negeri

Hasil penelitian yang dijadikan sebagai tinjauan pustaka dalam penelitian ini adalah penelitian tentang MSDM Global, yaitu (Froese & Peltokorpi 2016). Publikasi pada *Journal of World Business* meninjau perkembangan terkini praktik manajemen ekspatriat di perusahaan global. Penelitian menemukan perkembangan baru dalam pelatihan pra-ekspatriasi yaitu pelatihan budaya dan bahasa secara virtual (misal video *conference*) untuk ekspatriat jangka pendek (kurang dari 1 tahun). Pelatihan virtual ini dinilai efektif untuk meningkatkan *cultural intelligence* ekspatriat sebelum bertugas di luar negeri. Hal ini menjadi penting mengingat semakin banyak ekspatriat yang dikirim untuk tugas jangka pendek di era globalisasi. Namun perlu lebih banyak penelitian untuk menguji dampak jangka panjang pelatihan virtual terhadap kesuksesan misi ekspatriat.

Penelitian lain dalam jurnal karya (Scullion et al., 2016). *Journal Human Resource Management Review* membahas strategi IHRM perusahaan global dalam mengelola keragaman budaya dalam penelitiannya menjelaskan tentang keragaman budaya menjadi tren baru yang dihadapi IHRM perusahaan global. Ada 3 pendekatan utama dalam mengelola keragaman budaya: harmonisasi, adaptasi, dan pola internasional. Harmonisasi fokus pada kemiripan tetapi menghilangkan keanekaragaman, adaptasi dan pola internasional lebih fleksibel dengan mempertimbangkan keragaman, pemilihan pendekatan bergantung pada strategi bisnis, sifat industri, dan kesiapan organisasi.

Kajian lain terdapat dalam publikasi ilmiah oleh (Sparrow et al., 2017). Terbit di *Journal of World Business*, menganalisis pengaruh integrasi pasar kerja global terhadap penerapan standar global praktik IHRM. Yang menjelaskan tentang Semakin terintegrasinya pasar kerja global memengaruhi perusahaan untuk menerapkan standarisasi praktik IHRM. Ditemukan peningkatan konsistensi penerapan praktik rekrutmen, kompensasi dll di tingkat global. Akan tetapi, integrasi pasar kerja berbeda dampaknya pada perusahaan berbasis Eropa vs Amerika. Budaya organisasi dan regulasi negara asal berperan penting dalam adopsi standarisasi IHRM. Studi ini menunjukkan pengaruh dinamika global terhadap transformasi IHRM perusahaan multinasional untuk menyesuaikan persaingan global.

## METODE PENELITIAN

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi pustaka atau studi kepustakaan yang bertujuan untuk mengumpulkan data secara sistematis dan komprehensif dengan menelaah berbagai sumber data literatur yang relevan, baik bersumber dari buku teks, jurnal ilmiah nasional maupun internasional, tesis, skripsi, laporan penelitian terdahulu, dokumen resmi, maupun sumber data dari internet yang terkait secara langsung dengan topik yang diteliti. Peneliti melakukan penelusuran di berbagai perpustakaan digital maupun fisik untuk mendapatkan berbagai literatur terkait. Selanjutnya, peneliti melakukan pembacaan secara mendalam dan mengidentifikasi informasi penting dari berbagai sumber literatur tersebut untuk kemudian dianalisis dan dirangkum berdasarkan tema-tema yang relevan dengan permasalahan penelitian. Dengan demikian, peneliti dapat memahami latar belakang, perkembangan teori, serta hasil-hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan topik penelitian ini agar dapat memberikan pandangan yang komprehensif untuk menjawab permasalahan penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Globalisasi meningkatkan produktivitas karyawan melalui program pengembangan, yang pada gilirannya meningkatkan keuntungan organisasi. Hal ini dikarenakan dengan semakin terbukanya pasar kerja global, perusahaan perlu meningkatkan program pengembangan SDM untuk tetap bersaing dalam mempertahankan talenta yang berkompeten.

Globalisasi berhubungan positif dengan praktik-praktik MSDM yang berkinerja tinggi, membutuhkan perusahaan internasional untuk mengumpulkan data tentang faktor-faktor seperti karyawan, atrisi, perekrutan, kompensasi, distribusi etnis, gender, budaya, dan kebangsaan. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu memaksimalkan keragaman budaya untuk mendorong inovasi dan kinerja organisasi.

Integrasi dunia yang semakin meningkat atau 'globalisasi' telah memperkaya kehidupan tetapi juga menciptakan masalah baru dalam manajemen sumber daya manusia, terutama terkait dengan keragaman budaya. Untuk itu, manajemen harus memperhatikan aspek budaya yang dapat diubah dan tidak dapat diubah, serta melindungi nilai-nilai dan etika organisasi. Organisasi perlu menyesuaikan praktik MSDM mereka dengan kondisi pasar tenaga kerja global yang terus berubah untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan berkinerja tinggi. Oleh karena itu, praktik perekrutan internasional dan pengelolaan SDM secara terpadu perlu dilakukan perusahaan di seluruh wilayah operasi.

Menurut penelitian yang berjudul “Sustainable Development of Human Resources in Globalization Period” karya dari Zuzana Stofkova dan Viera Sukalova. Berdasarkan hasil survei terhadap 100 karyawan di perusahaan Teknologi Informasi dan Komunikasi tertentu di Slowakia untuk menganalisis manajemen sumber daya manusia yang difokuskan pada proses pengembangan dan pendidikan karyawan, sebagian besar karyawan (60%) berusia 26-35 tahun dan mayoritas berposisi sebagai spesialis dengan durasi kerja mayoritas 3-5 tahun di perusahaan tersebut. Hasilnya menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan (90%) mendapat informasi yang cukup tentang kesempatan pendidikan dan pengembangan, dengan rata-rata 2 kegiatan pendidikan dilakukan 65% karyawan setahun sebelumnya. Beberapa pertanyaan dalam survei mengkaitkan jumlah kegiatan pendidikan, program pelatihan, dan evaluasi kinerja dengan kinerja karyawan, didapatkan hasil bahwa masih terdapat kekurangan di bidang pengembangan sumber daya manusia yang perlu ditindaklanjuti perusahaan terkait evaluasi dan kesempatan pengembangan. Hal ini menunjukkan perlu adanya perbaikan sistem manajemen sumber daya manusia terkait proses pengembangan dan pendidikan guna meningkatkan kinerja perusahaan.

**Tabel 1.** Durasi Masa Bekerja Kelompok Responden

No.	Durasi Kerja	Jumlah Responden
1	Kurang dari 1 tahun	26,50%
2	1 - 2 tahun	28,40%
3	3 - 5 tahun	40,20%
4	Lebih dari 5 tahun	4,90%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Perusahaan perlu memiliki sistem manajemen SDM yang bersifat global dan prospektif sehingga praktik manajemen yang diterapkan dapat fleksibel menyesuaikan beragam karakteristik SDM antar negara, SDM perusahaan harus didistribusikan dan dialokasikan dengan bijak untuk memberikan keunggulan kompetitif, rekrutmen serta seleksi calon ekspatriat perlu dilakukan secara selektif dengan mempertimbangkan kompetensi, pengalaman, pengetahuan luas tentang bisnis internasional, serta kemampuan menghadapi tantangan lintas budaya, perusahaan perlu membantu persiapan ekspatriat melalui orientasi sebelum ditempatkan di luar negeri agar dapat beradaptasi dengan budaya baru, serta

manajemen SDM internasional memiliki cakupan yang lebih luas dibanding domestik karena meliputi urusan hukum dan peraturan yang berlaku di negara tujuan. Perusahaan berhasil merekrut dan men seleksi kandidat ekspatriat yang sesuai dengan kriteria yang ditetapkan, yaitu memiliki kompetensi yang tinggi dan berpengalaman di bidangnya. Ekspatriat yang ditempatkan berhasil beradaptasi dengan budaya dan lingkungan baru di negara tujuan penugasan. Mereka dapat berkomunikasi dengan baik dan terlibat dalam kehidupan sosial di lingkungan kerja. Keberhasilan rekrutmen dan seleksi ekspatriat disebabkan perusahaan menerapkan model seleksi yang tepat yaitu memilih dari kalangan eksekutif senior yang berpengalaman. Keberhasilan adaptasi ekspatriat dikarenakan perusahaan membantu persiapan mereka sebelum penugasan dimulai, seperti pelatihan bahasa, budaya lokal, dan orientasi lingkungan kerja di negara tujuan. Manajemen sumber daya manusia internasional perlu dilakukan secara terencana dan strategis agar dapat mendukung pencapaian tujuan bisnis perusahaan secara internasional.

Beberapa faktor yang mendukung tercapainya ekspatriat yang berhasil menurut analisis faktor yang dilakukan adalah:

- SDM untuk pertumbuhan dan inovasi. Salah satu item yang masuk dalam faktor ini adalah SDM memainkan peran penting dalam meyakinkan orang untuk melakukan penugasan di luar negeri.
- SDM untuk menemukan potensi. Aktivitas SDM membantu individu dalam menemukan dan mengeksploitasi potensi mereka, termasuk potensi untuk ekspatriat.
- SDM untuk pengembangan diri. SDM berperan dalam meningkatkan kompetensi dan keterampilan individu, termasuk persiapan menjadi ekspatriat.
- SDM untuk pengembangan berkelanjutan. SDM berperan dalam meningkatkan kapasitas individu secara terus-menerus, termasuk kemampuan menjadi ekspatriat.
- SDM untuk mengasah kemampuan di masa depan. SDM berperan dalam mengasah potensi masa depan individu, termasuk potensi sebagai ekspatriat.

Kompleksitas manajemen sumber daya manusia internasional (IHRM) dibandingkan dengan manajemen sumber daya manusia domestik, karena ada isu-isu yang lebih luas yang perlu dipertimbangkan. Salah satu aspek yang disebutkan adalah perlunya syarat dan ketentuan yang jelas mengenai perbedaan remunerasi di antara posisi yang sama di negara yang berbeda untuk menghindari konflik di antara anggota tim. pentingnya pelatihan sebelum penugasan internasional untuk menghilangkan ketidakpastian dan ambiguitas yang tidak perlu bagi para ekspatriat. Disarankan bahwa pelatihan harus mencakup budaya, nilai, dan sikap lokal, dan mungkin termasuk pelatihan lintas budaya tambahan untuk anggota keluarga. Pelatihan repatriasi juga disebutkan sebagai latihan HRD yang berharga yang sering diabaikan.

Meskipun mungkin tidak mungkin untuk sepenuhnya menstandarkan proses bisnis di perusahaan multinasional, manajer HRD harus menargetkan standarisasi 80%. Pemilihan ekspatriat disorot sebagai proses yang penting, dan disarankan agar didasarkan pada kompetensi teknis yang diinginkan dan karakteristik kepribadian seperti keterbukaan dan fleksibilitas. Pelatihan internasional disebutkan sebagai aspek penting lain dari IHRD Retensi karyawan ditekankan, dan disarankan agar perusahaan menghargai pengalaman internasional dalam sumber daya manusia mereka dan mendorong karyawan untuk terus meningkatkan keterampilan mereka. Hasil pencarian juga menyebutkan kompleksitas operasi di berbagai negara dan mempekerjakan berbagai kategori pekerja nasional sebagai variabel kunci yang membedakan HRM domestik dan internasional.

**KESIMPULAN**

Globalisasi telah membawa perubahan yang signifikan terhadap peran strategis dan praktik-praktik manajemen sumber daya manusia secara umum maupun internasional untuk mendukung kesinambungan bisnis perusahaan di tengah persaingan global yang semakin ketat. Globalisasi secara nyata telah mendorong terbukanya peluang usaha lintas negara yang diikuti dengan meningkatnya persaingan untuk merekrut dan mempertahankan karyawan berkompeten secara global. Untuk itu, perusahaan diwajibkan untuk menyesuaikan praktik-praktik MSDM agar tetap relevan dan responsif terhadap dinamika persaingan bisnis internasional serta mampu memaksimalkan potensi sumber daya manusia sebagai aset berharga untuk mendukung pencapaian tujuan bisnis secara berkelanjutan. Beberapa adaptasi praktik MSDM yang perlu dilakukan meliputi perubahan peran MSDM menjadi lebih strategis dalam membangun komitmen dan keterlibatan SDM, penerapan manajemen SDM yang bersifat global dan prospektif, pengelolaan talenta berkelas internasional melalui penugasan ekspatriat, serta penerapan praktik-praktik manajemen SDM internasional yang handal untuk tetap bersaing di kancah bisnis global. Dengan demikian, perusahaan dapat memanfaatkan peluang globalisasi secara optimal melalui sinergi antara strategi bisnis dan praktik MSDM yang responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis internasional.

Beberapa contoh penerapan adaptasi praktek pengelolaan sumber daya manusia meliputi pergantian persepsi peran dari pengelola menjadi mitra strategis dalam membangun dedikasi serta keterlibatan insan, penerapan tatakelola sumber daya manusia berskala global dan prospektif, pengelolaan talenta kelas dunia lewat penugasan ekspatriasi, serta implementasi praktik-praktik pengelolaan sumber daya manusia internasional nan handal demi tetap bertahan di pentas bisnis global. Dengan demikian, perusahaan mampu memanfaatkan peluang globalisasi secara optimal melalui sinergi antara strategi bisnis dan praktek pengelolaan sumber daya manusia yang responsif terhadap pergeseran lingkungan usaha internasional.

**REFERENSI**

- Albrow, Martin; King, Elizabeth (1990). *Globalisasi, pengetahuan, dan masyarakat: bacaan dari sosiologi internasional*. Sage Publications. ISBN 978-0-8039-83236.
- Binda, J.; Repkova Stofkova, K. Dampak teknologi informasi dan komunikasi terhadap peningkatan kualitas dan efektivitas proses pendidikan. Dalam *Prosiding Konferensi Internasional ke-11 tentang Teknologi, Pendidikan dan Pembangunan (INTED)*, Valencia, Spanyol, 6-8 Maret 2017; IATED: Valencia, Spanyol; Hal. 6916-6923.
- Bronfenbrenner, K. (2000). *Medan yang Tidak Mudah: Dampak Mobilitas Modal terhadap Pekerja, Upah, dan Pengorganisasian Serikat Pekerja*, Makalah Penelitian yang Ditugaskan untuk Komisi Peninjauan Defisit Perdagangan AS
- Delery, J.E. dan Doty, D.H. (1996), "Mode-mode berteori dalam manajemen sumber daya manusia strategis: Pengujian prediksi kinerja universalistik, kontingensi, dan konfigurasional," *Academy of Management Journal*, Vol. 39 No. 4, hal. 802-835.
- French W. L. (1997). *"Manajemen Sumber Daya Manusia"* Edisi Ketiga, Houghton Mifflin Company, U.S.A. ISBN No. 0-395-47278-4 hal. 44-63
- Gray, L. (1999). *Kompetensi praktisi HRD Selandia Baru: penerapan model kompetensi ASTD*. *International Journal of Human Resource Management*, 10 (6), 1046- 1059.
- King, R.C., & Bu, N., (2005). *Persepsi tentang Kewajiban Timbal Balik Antara Karyawan dan Pemberi Kerja: Sebuah Studi Perbandingan Profesional TI Generasi Baru di Cina & Amerika Serikat*. *Jurnal Internasional Manajemen Sumber Daya Manusia*, 16, 1. 46-64

- Scullion, H., Collings, D. G., & Caligiuri, P. (2016). Global talent management and global talent policy : Setting the context. In Miklós, B. (2016). Strategic approaches to talent management. Cham: Palgrave Macmillan Ltd.
- Sparrow, P., Farndale, E., & Scullion, H. (2013). An empirical study of the role of the corporate HR function in global talent management in professional and financial service firms in the global financial crisis. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1777-1801.
- Stofková, K.; Stofkova, J. Penelitian tentang pemanfaatan manajemen strategis untuk mendukung kegiatan pendidikan dan pengembangan wilayah. In *Prosiding Konferensi Internasional ke-3 tentang Pendidikan dan Pembelajaran Baru Teknologi (EDULEARN)*, Barcelona, Spanyol, 4-6 Juli 2011; IATED: Valencia, Spanyol, 2011; pp. 5036-5040.