

**INTERNATIONAL HR MANAGEMENT:  
PENGEMBANGAN KOMPETENSI LINTAS BUDAYA DALAM KEBERHASILAN  
MANAJEMEN SDM GLOBAL**

1<sup>st</sup> Asep Efendi, 2<sup>nd</sup> Dr. Didin Hikmah Perkasa, SE, MM  
Paramadina Graduate School of Business, Universitas Paramadina, Jakarta, Indonesia

Correspondence		
Email: <a href="mailto:asep.efendi@students.paramadina.ac.id">asep.efendi@students.paramadina.ac.id</a>	No. Telp:	
Submitted: 17 April 2024	Accepted: 26 April 2024	Published: 27 April 2024

**Abstrak**

Manajemen SDM internasional memerlukan kompetensi lintas budaya (3C) untuk berhasil mengelola keberagaman budaya di lingkungan kerja global. Artikel ini menyoroti pentingnya 3C dalam konteks manajemen SDM internasional, di mana individu dan organisasi harus mampu beradaptasi dengan perbedaan budaya, nilai, dan norma yang ada di berbagai negara. Penelitian ini juga membahas faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan 3C, seperti pengalaman hidup di berbagai budaya, pengetahuan tentang budaya lain, keterampilan berkomunikasi lintas budaya, motivasi untuk belajar tentang budaya lain, kesadaran akan norma budaya, dan kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan budaya yang baru. Dengan memahami dan mengembangkan 3C, individu dan organisasi dapat meningkatkan kemampuan mereka dalam berinteraksi dan beradaptasi dengan budaya yang berbeda, yang pada akhirnya akan mendukung keberhasilan dalam manajemen SDM internasional.

**Kata Kunci:** IHRM, Lintas Budaya; SDM; Manajemen; Global

**PENDAHULUAN**

Dalam era globalisasi ini, organisasi di seluruh dunia semakin terlibat dalam aktivitas bisnis internasional yang kompleks dan beragam (Sohl et al., 2020). Salah satu aspek yang krusial dalam mengelola bisnis internasional adalah manajemen sumber daya manusia (SDM) yang efektif (Imansyah & Lazuardi, 2021). Manajemen SDM internasional atau disebut dengan istilah “International HR Management” (IHRM) yang melibatkan pengelolaan tenaga kerja yang berasal dari berbagai latar belakang budaya, bahasa, dan nilai-nilai. Kompetensi lintas budaya menjadi kunci penting dalam mencapai keberhasilan manajemen SDM internasional (Schotter et al., 2021), karena berkaitan dengan kemampuan individu atau organisasi dalam berinteraksi dan beradaptasi dengan keberagaman budaya yang ada Cross-Cultural Competence.

Kompetensi lintas budaya atau Cross-Cultural Competence (3C) merupakan konsep yang merujuk pada kemampuan individu atau organisasi dalam memahami, menghargai, dan berinteraksi dengan orang-orang dari latar belakang budaya yang berbeda (Chen & Gabrenya, 2021). Dalam konteks manajemen SDM internasional, kompetensi lintas budaya menjadi faktor penentu keberhasilan karena lingkungan kerja yang semakin global menuntut individu untuk mampu berkomunikasi, bekerja sama, dan memimpin dalam konteks budaya yang beragam. Tanpa kompetensi lintas budaya yang memadai, organisasi mungkin mengalami kesulitan dalam mencapai tujuan bisnisnya di pasar global yang kompetitif.

Selain itu, peran kompetensi lintas budaya juga sangat relevan dalam mengelola keberagaman di tempat kerja. Dalam sebuah tim atau organisasi yang terdiri dari individu dengan latar belakang budaya yang beragam, kemampuan untuk memahami dan menghargai perbedaan budaya dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan harmonis. Dengan demikian, kompetensi lintas budaya bukan hanya berkaitan dengan keberhasilan manajemen SDM internasional, tetapi juga dengan keberlanjutan dan kesejahteraan organisasi secara keseluruhan.

International HR Management (IHRM) telah memberikan wawasan yang berharga tentang berbagai aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia global. Cascio (2012) menyoroti pentingnya memperhatikan isu-isu metodologis dalam penelitian IHRM, termasuk kesetaraan konseptual dan metrik ketika menggunakan pertanyaan penilaian dalam berbagai bahasa dan konteks budaya. Schuler et al. (2002) menekankan perlunya mempelajari IHRM dalam konteks yang tepat, dengan mempertimbangkan kondisi ekonomi dan bisnis yang berubah. Sanders & De Cieri (2021) menyoroti perbedaan dan kesamaan dalam penelitian HRM internasional, sementara Vrontis et al. (2022) merangkum penggunaan teknologi seperti kecerdasan buatan dan robotika dalam manajemen SDM. Selain itu, Caligiuri et al. (2020) membahas implikasi praktis dari penelitian IHRM dalam menghadapi krisis seperti pandemi COVID-19. Penelitian-penelitian ini memberikan landasan yang kuat untuk memahami isu-isu kunci dalam manajemen SDM global, termasuk kompetensi lintas budaya, metodologi penelitian, penggunaan teknologi, dan manajemen krisis.

Artikel ini bertujuan untuk menyelidiki lebih lanjut tentang Hubungan antara Kompetensi lintas Budaya dan Keberhasilan Manajemen SDM Internasional dan Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Kompetensi lintas Budaya.

## LITERATUR REVIEW

International Human Resource Management (IHRM) menurut International Human Resource Management (IHRM) adalah Boxall (1995) kajian atas permasalahan sumber daya manusia yang melintasi batas-batas nasional. Boxall juga menyatakan bahwa IHRM mencakup studi HRM perbandingan, seperti perbedaan dalam cara perusahaan di Jepang, Thailand, Austria, dan Swiss merencanakan peningkatan keterampilan karyawan dan sebagainya. Dengan demikian, Boxall menggarisbawahi pentingnya memahami dan mengelola HRM dalam konteks internasional yang melibatkan interaksi antara praktik HRM dengan lingkungan asing di mana perusahaan beroperasi.

Praktik manajemen sumber daya manusia menurut Robbin (1996) yang digunakan oleh perusahaan-perusahaan yang memiliki operasi di lebih dari satu negara disebut International Human Resource Management (IHRM). Budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang digunakan oleh organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. IHRM adalah praktik manajemen sumber daya manusia yang digunakan oleh perusahaan-perusahaan yang memiliki operasi di lebih dari satu negara. Dalam konteks manajemen, menurut Fitri (2015) konsep perencanaan terdiri dari dua jenis: perencanaan jangka pendek dan perencanaan jangka panjang. Perencanaan yang berorientasi akhirat penting untuk diterapkan dalam mengelola berbagai organisasi agar tujuan organisasi dan cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut tidak melanggar aturan agama. IHRM adalah praktik manajemen sumber daya manusia yang digunakan oleh perusahaan-perusahaan yang memiliki operasi di lebih dari satu negara, dengan fokus pada pengembangan, pengaturan, dan pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan internasional.

### **Definisi Kompetensi lintas Budaya**

Kompetensi lintas budaya (Cross-Cultural Competence - 3C) dapat didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk hidup dan bekerja dengan sukses dalam konteks lintas budaya (Huda, 2020). 3C mencakup kemampuan untuk berinteraksi secara efektif melintasi batas-batas budaya, memahami dan menghargai perbedaan budaya, serta mengelola hubungan antarbudaya dengan baik. Definisi ini menekankan pentingnya kemampuan adaptasi, pemahaman, dan keterampilan komunikasi lintas budaya dalam konteks globalisasi dan interaksi antarbudaya yang semakin kompleks.

## **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

### **Hubungan IHRM dan 3C**

Hubungan antara Kompetensi lintas Budaya (Cross-Cultural Competence - 3C) dan Keberhasilan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Internasional sangat erat. 3C menjadi kunci penting dalam mengelola SDM di lingkungan internasional karena memungkinkan individu dan organisasi untuk beradaptasi dengan perbedaan budaya, nilai, dan norma yang ada di berbagai negara. Dengan memiliki 3C yang kuat, manajer SDM dapat lebih efektif dalam merancang kebijakan, prosedur, dan program pengelolaan SDM yang sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan dari berbagai konteks budaya di mana perusahaan beroperasi. Selain itu, 3C juga membantu dalam membangun hubungan kerja yang baik antara manajemen dan karyawan dari latar belakang budaya yang berbeda, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan serta memperkuat posisi perusahaan di pasar global. Dengan demikian, 3C merupakan faktor kunci dalam mencapai keberhasilan manajemen SDM internasional yang efektif dan berkelanjutan.

Peran manajer SDM internasional bervariasi tergantung pada orientasi internasional organisasi. Manajer harus bisa menginterpretasikan strategi organisasi internasional dan mengembangkan kebijakan SDM internasional yang mendukungnya (Lamare et al., 2014). Para direksi juga harus memberi nasihat kepada manajemen senior tentang kesesuaian antara tujuan internasionalisasi organisasi dan praktik SDM. Untuk meningkatkan keunggulan kompetitif, para profesional SDM internasional harus fokus pada kompetensi internasional dan mempelajari dasar-dasar bisnis global.

### **Faktor yang berpengaruh terhadap Pengembangan Kompetensi lintas Budaya**

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan kompetensi lintas budaya meliputi berbagai aspek yang berpengaruh terhadap kemampuan individu atau organisasi dalam berinteraksi dengan budaya yang berbeda. Menurut MacNab et al. (2012), faktor-faktor tersebut mencakup pengalaman hidup di berbagai budaya, pengetahuan tentang budaya lain, keterampilan dalam berkomunikasi lintas budaya, serta sikap terbuka dan toleransi terhadap perbedaan. Selain itu, Munro et al. (2014) menambahkan bahwa faktor-faktor seperti motivasi untuk belajar tentang budaya lain, kesadaran akan norma-norma budaya (Sabir & Pillemer, 2014), serta kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan budaya yang baru juga berperan penting dalam pengembangan kompetensi lintas budaya. Dengan memperhatikan faktor-faktor ini, individu atau organisasi dapat meningkatkan kemampuan mereka dalam berinteraksi dan beradaptasi dengan budaya yang berbeda, yang pada gilirannya akan mendukung keberhasilan dalam lingkungan internasional yang beragam.

### Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Indonesia

Indonesia, sebagaimana dirilis oleh Badan Pusat Statistik bahwa Indeks Pembangunan Manusia (IPM) tahun 2023 mencapai 74,39, naik 0,62 poin (0,84%) dari tahun sebelumnya (73,77). Peningkatan ini terjadi pada semua dimensi IPM, yaitu umur panjang dan hidup sehat, pengetahuan, dan standar hidup layak. Pertumbuhan IPM ini lebih cepat dari tahun sebelumnya, dengan peningkatan terutama pada standar hidup layak dan pengetahuan. Harapan hidup bayi yang lahir pada tahun tersebut mencapai 73,93 tahun, sementara harapan lama sekolah (HLS) dan rata-rata lama sekolah (RLS) juga mengalami kenaikan. Standar hidup layak diukur dari rata-rata pengeluaran riil per kapita per tahun yang meningkat 420 ribu rupiah (3,66%) (BPS, 2023).

### KESIMPULAN

Kompetensi lintas budaya kunci dalam manajemen SDM global, memungkinkan adaptasi terhadap perbedaan budaya di berbagai negara serta membangun hubungan kerja yang baik antara manajemen dan karyawan dari latar belakang budaya yang berbeda. Penting bagi manajer SDM internasional untuk menginterpretasikan strategi organisasi internasional dan mengembangkan kebijakan SDM yang mendukungnya, serta fokus pada kompetensi internasional dan mempelajari dasar-dasar bisnis global.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan kompetensi lintas budaya meliputi pengalaman hidup di berbagai budaya, pengetahuan tentang budaya lain, keterampilan dalam berkomunikasi lintas budaya, motivasi untuk belajar tentang budaya lain, kesadaran akan norma-norma budaya, serta kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan budaya yang baru. Dengan memperhatikan faktor-faktor ini, individu atau organisasi dapat meningkatkan kemampuan mereka dalam berinteraksi dan beradaptasi dengan budaya yang berbeda, yang pada gilirannya akan mendukung keberhasilan dalam lingkungan internasional yang beragam.

### REFERENSI

- Boxall, P. (1995). Building the Theory of Comparative Hrm. *Human Resource Management Journal*, 5(5), 5–17. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1995.tb00386.x>
- BPS. (2023). *Indeks Pembangunan Manusia Tahun 2023*. Badan Pusat Statistik.
- 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*, 5(1), 697–713.
- Cascio, W. F. (2012). Methodological issues in international HR management research. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(12), 2532–2545. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561242>
- Chen, X., & Gabrenya, W. K. (2021). In search of cross-cultural competence: A comprehensive review of five measurement instruments. *International Journal of Intercultural Relations*, 82, 37–55. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2021.02.003>
- Fitri, A. A. (2015). *Terapan Teori Tentang Konsepsi Manajemen Perspektif Al-Qur'an* [Thesis]. Institut Agama Islam Negeri Surakarta.
- Huda, S. (2020). PROBLEM SEMANTIS DAN SOLUSI PEMAHAMAN MULTIKULTURALISME, INTERKULTURALISME, DAN CROSS-CULTURAL. *Jurnal Masyarakat Dan Budaya*, 22(3). <https://doi.org/10.14203/jmb.v22i3.1060>
- Imansyah, N., & Lazuardi, A. (2021). Menparekraf berharap Poltekpar Lombok cetak SDM kepariwisataan unggul. *Antara: Kantor Berita Indonesia*.

- Lamare, J., Ryan, E., Farndale, & Gunnigle, P. (2014). *Employment relations and IHRM.* "The Routledge Companion to International Human Resource Management. Routledge.
- MacNab, B., Brislin, R., & Worthley, R. (2012). Experiential cultural intelligence development: context and individual attributes. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(7), 1320–1341. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.581636>
- Munro, D., Schumaker, J. F., & Carr, S. C. (2014). *Motivation and culture.* Routledge.
- Sabir, M. G., & Pillemer, K. A. (2014). An intensely sympathetic awareness: Experiential similarity and cultural norms as means for gaining older African Americans' trust of scientific research. *Journal of Aging Studies*, 29, 142–149. <https://doi.org/10.1016/j.jaging.2013.11.005>
- Sanders, K., & De Cieri, H. (2021). Similarities and differences in international and comparative human resource management: A review of 60 years of research. *Human Resource Management*, 60(1), 55–88. <https://doi.org/10.1002/hrm.22028>
- Schotter, A. P. J., Meyer, K., & Wood, G. (2021). Organizational and comparative institutionalism in international HRM: Toward an integrative research agenda. *Human Resource Management*, 60(1), 205–227. <https://doi.org/10.1002/hrm.22053>
- Schuler, R. S., Budhwar, P. S., & Florkowski, G. W. (2002). International Human Resource Management: Review and Critique. *International Journal of Management Reviews*, 4(1), 41–70. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00076>
- Sohl, T., Vroom, G., & McCann, B. T. (2020). Business model diversification and firm performance: A demand-side perspective. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(2), 198–223. <https://doi.org/10.1002/sej.1342>
- Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2022). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1237–1266. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1871398>